

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA  
LANZAR LA LÍNEA DE NEGOCIO DE RECLUTAMIENTO DE  
CARGOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA HUNTER & HUNTER  
CONSULTORES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**MATÍAS GONZÁLEZ BENÍTEZ**

**DIRECTOR: ING. JOSÉ ARÁUZ**

**QUITO, DICIEMBRE 2015**

**DIRECTOR:**

Ing. José Aráuz

**INFORMANTES:**

Ing. Edgar Dávalos

Ing. Vicente Torres

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

#### 1 ANTECEDENTES, 3

##### 1.1 LA ORGANIZACIÓN, 3

##### 1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL, 5

##### **1.2.1 La importancia de conservar la identidad organizacional en el lanzamiento de una nueva marca, 12**

##### 1.3 EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL, 13

##### 1.4 SISTEMA DE RECLUTAMIENTO DE CARGOS OPERATIVOS, 16

##### **1.4.1 Del reclutamiento por medio de las consultoras a la obtención de la información de candidatos disponibles con la aplicación de las tecnologías. TICS, 18**

##### 1.5 CONCEPTOS GENERALES DE MARKETING, 19

##### 1.6 ANÁLISIS DE MACRO Y MICRO ENTORNO, 21

##### 1.7 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, 24

##### 1.8 PLAN DE MARKETING, 25

##### 1.9 MARKETING MIX, 28

#### 2 SITUACIÓN ACTUAL, 32

##### 2.1 EL MERCADO DEL RECLUTAMIENTO DE CARGOS OPERATIVOS, 32

##### **2.1.1 Tendencias mundiales, 32**

##### **2.1.2 El mercado ecuatoriano, 38**

##### 2.2 MACRO ENTORNO DEL ECUADOR, 40

##### **2.2.1 Análisis Político, 40**

##### **2.2.2 Análisis Económico, 42**

##### **2.2.3 Análisis Socia Cultural, 49**

##### **2.2.4 Análisis Tecnológico, 52**

##### 2.3 MICRO ENTORNO, 54

##### **2.3.1 Proveedores, 55**

##### **2.3.2 Competidores, 56**

##### **2.3.3 Consumidores, 57**

##### 2.4 LA EMPRESA, 60

##### **2.4.1 Servicios, 61**

##### **2.4.2 Cultura Organizacional, 63**

##### **2.4.3 Misión, 64**

##### **2.4.4 Visión, 65**

##### **2.4.5 Aspecto Administrativo, 66**

##### **2.4.6 Aspecto Tecnológico, 68**

##### **2.4.7 Aspecto de Direccionamiento Estratégico, 70**

##### **2.4.8 Aspecto Organizacional, 72**

##### **2.4.9 Aspecto de Comunicación, 73**

##### **2.4.10 Aspecto de Reclutamiento del Personal, 75**

- 2.5 ANÁLISIS FODA, 78
- 2.6 RATIO DE BALANCE DE FUERZA, 88
- 3 ESTUDIO DE MERCADO, 90**
  - 3.1 ANTECEDENTES, 90
    - 3.1.1 Objetivos del estudio de mercado, 91**
  - 3.2 METODOLOGÍA A UTILIZAR, 92
    - 3.2.1 Tipos de investigación, 92**
    - 3.2.2 Métodos utilizados, 93**
    - 3.2.3 Fuentes de datos, 94**
    - 3.2.4 Técnicas e instrumentos para el análisis de la información, 96**
  - 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA, 98
  - 3.4 RESULTADO DE ENTREVISTAS, 99
    - 3.4.1 Entrevistas a Clientes, 99**
    - 3.4.2 Entrevistas a Expertos, 103**
  - 3.5 OFERTA, DEMANDA Y BALANCE OFERTA Y DEMANDA QUITO-ECUADOR, 108
    - 3.5.1 Análisis de la demanda, 108**
    - 3.5.2 Análisis de la demanda de Proveedores, 110**
    - 3.5.3 Análisis de la oferta, 114**
  - 3.6 ANÁLISIS CONSOLIDADO, 115
- 4 PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO APLICADO A LA EMPRESA HUNTER & HUNTER CONSULTORES, 119**
  - 4.1 DEFINICIÓN DE MARKETING, 120
  - 4.2 PROPÓSITO DEL PLAN DE MARKETING, 121
  - 4.3 PASOS DEL PLAN DE MARKETING, 122
  - 4.4 INTRODUCCIÓN AL PROCESO ACTUAL DE SELECCIÓN DE CARGOS, 124
  - 4.5 ESTRATEGIAS, 131
  - 4.6 MARKETING MIX, OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS, 133
    - 4.6.1 Producto, 133**
    - 4.6.2 Precio, 137**
    - 4.6.3 Plaza, 139**
    - 4.6.4 Promoción, 141**
  - 4.7 VALOR PARA EL CLIENTE, 147
  - 4.8 BENEFICIOS PARA LA FIRMA CONSULTORA HUNTER AND HUNTER GROUP, 147
- 5 ESTUDIO FINANCIERO, 148**
  - 5.1 INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO, 148
    - 5.1.1 Inversión en Activos Fijos o Tangibles, 150**
    - 5.1.2 Inversión en Activos Pre-Operacionales, 152**
    - 5.1.3 Capital de trabajo, 152**
    - 5.1.4 Financiamiento, 153**
  - 5.2 ESTIMACIÓN DE GASTOS, 154
    - 5.2.1 Gasto Administración, 154**
    - 5.2.2 Gasto de Marketing, 158**
  - 5.3 ESTIMACIÓN DE COSTOS, 159

- 5.4 PRESUPUESTO DE INGRESOS, 160
- 5.5 EVALUACIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA, 161
  - 5.5.1 Estado de Situación Inicial, 162**
  - 5.5.2 Estado de Resultado, 163**
  - 5.5.3 Flujo de Caja, 164**
  - 5.5.4 Valor Actual Neto, 166**
  - 5.5.5 Tasa Interna de Retorno, 167**
  - 5.5.6 Período de Recuperación de la Inversión, 168**
  - 5.5.7 Punto de Equilibrio, 169**

## **6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 173**

- 6.1 CONCLUSIONES, 173
- 6.2 RECOMENDACIONES, 177

## **REFERENCIAS, 179**

## **ANEXOS, 183**

Anexo 1: Modelo de la Encuesta, 184

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Estudios del Management Comparativo, 6
Tabla 2: EMBI Ecuador mes de abril 2015, 43
Tabla 3: Inflación anual acumulada, 45
Tabla 4: Tasas de interés activas y pasivas Ecuador, 47
Tabla 5: Tasa de subempleo por ciudades auto-representadas, Septiembre 2007-2014 (en porcentaje), 51
Tabla 6: Tasa de desempleo por ciudades auto-representadas, Septiembre 2007-2014 (en porcentaje), 51
Tabla 7: Proveedores, 55
Tabla 8: Competidores, 56
Tabla 9: Sector, 57
Tabla 10: Aspecto Administrativo, 67
Tabla 11: Matriz para análisis de aspecto tecnológico, 68
Tabla 12: Matriz para análisis de software y hardware, 69
Tabla 13: Equipo de trabajo Hunter, 73
Tabla 14: Comunicación Interna, 74
Tabla 15: Fortalezas, 80
Tabla 16: Oportunidades, 80
Tabla 17: Debilidades, 81
Tabla 18: Amenazas, 81
Tabla 19: Matriz de impacto de la empresa Hunter & Hunter Cia. Ltda., 82
Tabla 20: Matriz de Acción Fo Hunter & Hunter Cia. Ltda., 85
Tabla 21: Matriz de acción Fa Hunter & Hunter Cia. Ltda., 86
Tabla 22: Matriz de acción da Hunter & Hunter Cia. Ltda., 87
Tabla 23: Matriz de acción do Hunter & Hunter do Cia. Ltda., 88
Tabla 24: Ratio de Balance de Fuerza, 89
Tabla 25: Periodos considerados 2012-13-14-15, 98
Tabla 26: Principales sectores, 99
Tabla 27: Oferta de firmas consultoras, 108
Tabla 28: Composición de los empleados por rama de actividad – Ecuador, 113
Tabla 29: Demanda aparente de empleo Ecuador año 2010-2014, 113
Tabla 30: % Desempleo, Ocupación Plena y subempleo año 2010 – 2014, 114
Tabla 31: Oferta de firmas consultoras, 115
Tabla 32: Demanda de procesos de cargos operativos de Hunter & Hunter proyectada hasta el año 2020, 116
Tabla 33: Honorarios, 139
Tabla 34: Matriz de Control de Promoción, 146
Tabla 35: Inversión Total, 149
Tabla 36: Inversión Fija, 150
Tabla 37: Adecuaciones, 150
Tabla 38: Equipos de Computación, 150
Tabla 39: Equipos de Oficina, 151
Tabla 40: Muebles y Enseres, 151
Tabla 41: Herramienta Tecnológica, 151
Tabla 42: Inversión en Activos Diferidos, 152
Tabla 43: Amortización, 152

Tabla 44: Capital de Trabajo, 153
Tabla 45: Sueldos Personal, 154
Tabla 46: Servicios Básicos, 155
Tabla 47: Depreciación de los Activos Fijos, 156
Tabla 48: Reparación y Mantenimiento, 157
Tabla 49: Seguros, 158
Tabla 50: Matriz de Presupuesto de Promoción - Al Año 2015, 158
Tabla 51: Costos del Servicio para el Año 1, 159
Tabla 52: Costos del servicio proyectados para 5 años de vida útil del plan de marketing estratégico - Año: 2.015 - 2.019, 159
Tabla 53: Presupuesto de ingresos proyectado años: 2015 – 2019, 161
Tabla 54: Estado de Situación Inicial – Año 215, 162
Tabla 55: Estado de resultados proyectado Años: 2015 – 2019 en dólares, 163
Tabla 56: Flujo de Caja del Inversionista, 165
Tabla 57: Tasa de Descuento, 166
Tabla 58: Valor Actual Neto - en dólares, 167
Tabla 59: Período de Recuperación de la Inversión, 168
Tabla 60: Punto de Equilibrio, 170
Tabla 61: Relación costo beneficio - Escenario moderado, 172

**ÍNDICE DE TABLAS**

- Figura 1: Las Cuatro “P” del Marketing Mix, 28
- Figura 2: Páginas para buscar trabajo, 35
- Figura 3: Páginas para buscar trabajo, 35
- Figura 4: Diferentes links de páginas para buscar trabajo, 36
- Figura 5: Diferentes links de páginas para buscar trabajo: LinkedIn, Indeed Simply Hired  
Monster Tweetm y Jobs, 37
- Figura 6: Patrocinadores, 40
- Figura 7: Vab petróleo (\*) y No petróleo, 48
- Figura 8: Producto Interno Bruto (PIB), 48
- Figura 9: Tasa de Ocupación plena en las 5 ciudades más grandes del Ecuador, 49
- Figura 10: Ocupación empleo privado y empleo del sector público, 50
- Figura 11: Hogares que tienen acceso a internet a nivel Nacional, 52
- Figura 12: Porcentaje de personas que utilizan computadora por provincias en el 2013, 53
- Figura 13: Porcentaje de personas que utilizan celular por provincias en el 2013, 54
- Figura 14: Principales clientes, 58
- Figura 15: Otros clientes, 59
- Figura 16: Organigrama de Hunter, 72
- Figura 17: Evolución de indicadores laborales – Ecuador, 112
- Figura 18: Desempleo, Ocupación Plena y subempleo año 2010 – 2014, 113
- Figura 19: % Desempleo, Ocupación Plena y subempleo año 2010 – 2014, 114
- Figura 20: Pasos del plan de marketing, 123



## **RESUMEN EJECUTIVO**

La Firma Consultora HUNTER & HUNTER GROUP inició sus operaciones en Ecuador en Abril de 1998, desarrollando principalmente dos líneas de negocio: Selección de Altos Ejecutivos y Consultoría Integral con enfoque de Recursos Humanos, donde las fortalezas más importantes del negocio radica en el conocimiento y experiencia de los consultores sobre los temas a asesorar, como también en la versatilidad y la innovación al brindar servicios altamente especializados y personalizados para el escenario de cada cliente. Adicionalmente la firma consultora basa su gestión en tres principales valores presentes en todas las acciones de atención a los clientes: Conocimiento, Versatilidad, Transparencia.

En el transcurso de pocos años, la Firma Consultora HUNTER & HUNTER GROUP genera un mayor posicionamiento en el mercado ecuatoriano, lo que permite a la marca obtener el reconocimiento de los clientes, potenciales clientes y competidores como una empresa de confianza, calidad y especialidad en el Mercado Empresarial, necesarios para posteriormente ser considerados para formar parte de la Red International Placement Services, red establecida en todo el continente Americano con el objeto de colaborar profesionalmente con los miembros de la red, compartir información relevante y vanguardista, mantener relaciones laborales, entre otras.

En el año 2011 la Firma Consultora HUNTER & HUNTER GROUP implementa la línea de negocio de Consultoría Integral en Sistemas de Calidad, lo que en la actualidad ha permitido a la Firma Consultora constar con tres líneas de negocio claramente definida, que otorga un

paraguas de productos versátiles e innovadores que han permitido cumplir con las expectativas de nuestros clientes de todas las industrias y de sectores tanto privados como públicos.

Sin embargo con un escenario nacional ecuatoriano de mayor complejidad y reprimido en varios sectores e industrias, la Firma Consultora Hunter and Hunter Group reconoce la necesidad de identificar nuevas líneas de negocios que representen ingresos adicionales para la gestión integral de la empresa. Por lo tanto nace la idea de desarrollar e impulsar una línea de negocios de selección de cargos operativos a nivel nacional que permita cumplir con objetivos empresariales de incrementar tanto la participación en el mercado como de los ingresos totales.

A partir de este antecedente, el presente estudio desarrollará los lineamientos necesarios para la implementación de esta nueva línea de negocio de selección de cargos operativos, llevando a cabo una evaluación integral de la realidad empresarial de la Firma Consultora Hunter and Hunter Group y diseñando estrategias y tácticas de marketing que conjuntamente con la determinación de recursos, pueda ser ejecutado para la consecución de los objetivos pre-establecidos.

Finalmente se evaluará financieramente el estudio en mención, de tal manera identificar su rendimiento económico y los beneficios que estos representarían para la empresa.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente se puede decir que Ecuador representa un mercado complejo para las Firmas Consultoras en general, esto debido a la inestabilidad política, económica y social que infiere en muchas de las decisiones de las industrias y sus empresas participantes, generando que en su mayoría redefinan sus planificaciones y metas a futuro.

Lo que a corto plazo representa una limitación al momento de optar por la contratación de servicios externos de consultoría, donde se ve afectada en este caso la Firma Consultora Hunter and Hunter Group y sus servicios de consultoría en gestión integral de talento humano, selección de ejecutivos y sistemas de gestión.

Sin embargo, de igual manera se reconoce la oportunidad dentro de la industria de Consultoría la versatilidad de pocas empresas en lograr modificar y desarrollar servicios aún más atractivos para un mercado menor y más cauteloso, por tal motivo la Firma Consultora Hunter and Hunter Group diseñaría los medios necesarios que generarán nuevo valor agregado a los servicios de consultoría sean estos a través de nuevas herramientas, uso de nuevas tecnologías, implementación de nuevas técnicas, precios menores o desarrollo de nuevos productos.

Por lo tanto el presente estudio tiene como objeto el diseñar un plan estratégico de marketing que permita a la Firma Consultora Hunter and Hunter Group lanzar una nueva línea de negocios de cargos operativos que se enfoque principalmente en obtener los objetivos

empresariales como son: incrementar la participación en el mercado e incrementar los ingresos totales de la empresa.

Finalmente este proyecto aplica varios lineamientos basados en conceptos teóricos acompañados de su aplicación práctica, conjuntamente con una evaluación financiera con estimación de resultados y controles aplicables de acuerdo a las necesidades.

# 1 ANTECEDENTES

## 1.1 LA ORGANIZACIÓN

La administración de personas es la manera como las organizaciones tratan a las personas que trabajan en conjunto en esta era de la información, ya no como recursos organizacionales que deben ser administrados sino como el principal elemento, motor de la organización. Al respecto una de las más importantes definiciones, es la propuesta por Chiavenato con su trabajo Administración de Recursos Humanos que asertivamente propone la siguiente definición:

La participación en la organización tiene diferentes formas de actos subordinados tanto positiva (compromiso) o como negativa (alineación); las organizaciones pueden entonces ordenarse de acuerdo a su estructura de poder:

- El poder coercitivo: se basa en la sanción física que prohíbe necesidades tales como alimentación, sexo, confort y otras parecidas.
- El poder normativo: se basa en la asignación de recompensas simbólicas.
- El poder remunerados: se basa en el control de recursos materiales y las recompensas por medio de la asignación de salarios y pagas, comisiones y cuotas, beneficios adicionales. (Ruiz J, 2008 , págs. 67-69).

De acuerdo a la manera en que se organizan y formulan las pautas de obediencia, pero éstas pueden ser clasificadas de acuerdo con su pauta de obediencia predominante:

- Organizaciones coercitivas: campos de prisioneros, prisiones, correccionales tradicionales y hospitales psiquiátricos.
- Organizaciones utilitarias: empresas con distintas estructuras de obediencia normativa.
- Estructuras duales de obediencia: participación de personas de rango inferior pero moralmente comprometidos al mismo tiempo que los superiores, sindicatos, fábricas. (Ruiz J, 2008: 70-73).

Las organizaciones al final serían sistemas abiertos conformadas por personas que poseen un interés común en alcanzar determinados objetivos a través de una serie de relaciones humanas manifiestas en formas diversas. La Administración persigue y se focaliza en la optimización de las metas organizacionales alcanzables a través de los individuos. ...dentro del sistema se establecen una serie de comportamientos y es diferente dependiendo del contexto tanto del individuo como si este se haya en grupo (Herrscher E, 2009 , pág. 209).

Cuando se habla de comunicación, se habla a nivel organizacional de la serie de técnicas y actividades independientes entre los miembros de la organización y su entorno dentro de un proceso comunicacional. En el contexto de la comunicación e información es importante establecer una diferencia, por su parte Costa propone:

La comunicación –en el sentido original o humano- al aplicarse a la empresa utiliza más bien el término de difusión. Y por otra parte, en función de cómo y lo que se transmite estaríamos hablando de un información o el contenido útil del mensaje. La difusión es la acción contraria de difundir y a diferencia de dirigirse a un solo receptor la empresa se dirige a un receptor numeroso. (Costa J, 2010, pág. 8).

Es importante, que con la cooperación de los miembros del equipo surja la cooperación consciente de los individuos, la teoría participativa es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de organizaciones ya que es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega papel primordial en el mantenimiento de la misma.

## 1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial dado que la gerencia se ve ante la imperiosa necesidad de comprender y mejorar la organización en la que trabaja. Por lo tanto si bien el termino cultura puede parecer una variable externa, en cada compañía, los actores ven la necesidad de tomar en cuenta la cultural de la sociedad y como afecta está el interior de la cultura corporativa de la organización. A partir de la reflexión establecida anteriormente, como acertadamente propone Gámez, en su publicación Comunicación y Cultura Organizacional en empresas, la cultura corporativa es importante en tanto “es instrumento para elevar la productividad y es creada de acuerdo a la filosofía del fundador de la organización, considerando la calidad, el trabajo en equipo y la mejora constante sobre todo en el caso de las empresas multinacionales” (Gámez Gastélum, 2012, pág. 78).

Considerando el tema de lanzar la línea de negocios de reclutamiento de cargos operativos en la empresa Hunter Hunter Consultores, es importante antes de proponer las estrategias para captar nuevos clientes, tomar en cuenta que se debe crear y moldear la cultura corporativa de las empresas enfatizando en estrategias de management. De

esta manera a través de tres aspectos se puede evaluar la cultura organizacional actual: normas para canalizar comportamientos deseables y alejar los indeseables; conocer si los colaboradores conocen la trayectoria de la empresa y su enfoque actual; si hay compromiso con la filosofía y los valores empresariales ya que se deben trabajar por metas comunes.

Dentro de los estudios del management comparativo se encuentra, por ejemplo el realizado por Lammers y Hickson (citado por Gámez Gastélum, 2012), quienes distinguen tres formas organizacionales con base a aspectos culturales de diversos países:

**Tabla 1: Estudios del Management Comparativo**

Formas Organizacionales	Características	Países
<b>Tipo Latino</b>	<b>Alta centralización, estratificación rígida, desigualdades, altos niveles de conflicto y áreas de incertidumbre.</b>	<b>Francia Italia</b>
<b>Anglosajón</b>	<b>Mayor descentralización, menos rigidez en la estratificación y flexibilidad en reglas.</b>	<b>España Estados Unidos Países escandinavos</b>
<b>Tipo tradicional</b>	<b>Liderazgo paternalista, reglas implícitas, falta de fronteras entre lo organizacional y no organizacional.</b>	<b>Inglaterra Países en desarrollo (América Latina)</b>

**Fuente:** (Gámez Gastélum, 2012)

En relación a la tabla propuesta se puede identificar que el modelo anglosajón se caracteriza por ser individualista, competitivo, y con normas claras a la hora de seleccionar el personal; en tanto en el latino importa más como se adapta al grupo y sus relaciones con personas en posiciones jerárquicas, a tomar en cuenta al momento de reclutamiento de personal e iniciar carrera en la compañía.



Las culturas latinas ponen énfasis en la personalidad, comunicación y habilidades sociales en el seno de la organización, además que la entrada en organizaciones multinacionales es elitista, con importancia en las relaciones internas en la compañía y la permanente competitividad de acuerdo a los exámenes de inteligencia y a cómo interactúan en grupo y con rangos de jefatura.

A su vez, la alemana – que incluye, suizos, holandeses y escandinavos-, y cuyas organizaciones se enfocan más sobre la preparación del individuo para la realización de carreras funcionales, es decir se prepara más a los recursos humanos ya que luego de reclutarlos pasaron de dos años a tres años en la etapa de aprendizaje, en combinación con su trabajo en la compañía y se valorara a los que tengan un intensivo entrenamiento.

En el modelo japonés, el modelo es altamente competitivo y su reclutamiento toma en cuenta a las personas procedentes de importantes universidades y las funciones asignadas pueden tener o no relación con lo asignado, además de que existe un alto grado de rotación de personas y las promociones se realizan cada cuatro o cinco años hasta entonces el empleado habrá desarrollado una gran identidad y compromiso hacia la organización.

A partir de lo anteriormente expuesto, vale la pena reflexionar que tan posibles es que estos modelos de distintos países y sus consecuencias afectan a la organización y de qué manera es posible pensar en transferir un modelo de un país a otro, y como se adaptaría, en el caso de Hunter, su cultura organizacional es una cultura organizacional híbrida, siguiendo la conclusión de Gámez en su Investigación de Cultura organizacional empresas México- americanas.

La cultura es la adherencia social que ayuda a unir a la organización, proporcionando los elementos claves de lo que deben hacer y decir los empleados para que todos apunten hacia los mismos objetivos y a la vez se refuerce la estabilidad social. En ese sentido, considerando que son tiempos de que las organizaciones estén actualizadas con recursos técnicos, tecnológicos, humanos y financieros; así como capacitación de su personal Hunter ha incorporado a su Cultura Organizacional la aplicación de la tecnología como media para el reclutamiento de personal mismo que por la misma vía propondrá a nuevas empresas, siendo el vínculo entre ellos.

Sin embargo para poder promocionar este nuevo servicio que Hunter desea incorporar debe contar con suficiente información que respalde esta decisión, le lleve al éxito y supervivencia de su organización en un medio tan competitivo como el ofrecimiento especializado de recursos humanos.

La definición de la cultura organizacional hace énfasis en los valores, las normas, las expectativas, filosofías, marcos de referencia. Smirich (1983) entiende que la cultura es un conjunto de valores clave, creencias que comparte por lo miembros de una organización (Citado por Vargas, 2010). Pettigrew (1979) describe la cultura organizacional como *“el sistema de significados aceptados públicamente y colectivamente operando para un grupo dado en un tiempo dado”* (Martínez Coll & Vargas Hernández, 2010).

Berbel Giménez (2011) en su Investigación Manual de Recursos Humanos. 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizacionales actuales propone que dentro de la cultura organizacional intervienen una serie de

aspectos a ser tomados en cuenta como la Identidad corporativa, Valores, en tanto permiten crear sentimientos de afinidad y pertenencia a la empresa o modelar e influir en la conducta en tanto crear patrones para referencias colectivas; con estos factores se puede controlar y determinar la cultura (Berbel Giménez, 2011, págs. 56-57).

La Cultura Organizacional que está conformada por:

- a) Comportamientos expresos de una organización, es decir la manera particular de hacer las cosas, el entorno físico, las normas implícitas y explícitas, el lenguaje.
- b) Valores compartidos: son las costumbres, pautas que orientan a la acción.
- c) Presunciones básicas: son las que se encuentran en el inconsciente organizacional, son las convicciones profundas sobre la realidad, el entorno y en ocasiones son propias del género humano (Muñoz & Monroy del Castillo, 2013).

Sin embargo más allá de esta postura, se propone que los recursos humanos, factor humano o capital humano que son las personas, es importante conocer el capital humano para configurar puestos de trabajos con confort y clima laboral que facilite su rendimiento. En ese sentido Hunter, tiene como prioridad establecer procesos de selección de personal que garanticen por un lado la importancia de que los candidatos estén abiertos a compartir la cultura interna y los valores compartidos así como el trabajo en equipo para garantizar el éxito, por lo tanto el compromiso a con la cultura interna y la afinidad con los valores corporativos como equipo de trabajo son importantes.

- **Misión**

La misión debe evidenciar los aspectos y atributos que particularizan a la organización y por tanto la diferencia con otras organizaciones. Para determinar la misión se deben tomar en cuenta que las expectativas y los intereses de la gente a la que la organización sirve y por la cual existe como tal, deben claramente reflejar en la misma. Para que una organización, refleje efectivamente el “DEBE SER”, la propuesta se debería observar los siguientes lineamientos:

- Debe reflejar lo que la organización va a hacer (su acción).
- Debe expresar los comportamientos de la persona u organización (su ética).
- Debe ser capaz de generar motivación (comunicación y adhesión de la gente).
- Debe ser coherente con la visión (que no exista contradicción).
- Debe expresar la importancia de servir y trabajar con y para la gente (su razón de ser).

- **Visión**

La cultura de una organización se fundamenta en su visión, su misión, y sus valores. Es decir, en el credo de las personas que la iniciaron. La visión por ejemplo es *“una imagen de lo que los miembros de la empresa quiere que ésta*

*sea, o llegue a ser*”, de tal manera que mediante la visión se puede tener un concepto enfocado, propósito noble, alcance el éxito (Matilla i Serrano, 2011).

Para definir la Visión de la organización, se sugiere tomar en cuenta los siguientes lineamientos:

- El período de consolidación de la organización como un artista o afín eficiente y competitiva; el mismo que máximo deberá disponer de un plazo.
- Las características de los recursos físicos y humanos: instalaciones modernas y funcionales, personal capacitado, motivado, etc.
- Los valores que se observarán en todas las operaciones que realice la persona u organización: responsabilidad, puntualidad, etc.

- **Valores y principios**

Los valores son el reflejo del comportamiento humano basado en los principios. Los principios, son normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta de los integrantes de un grupo humano, y en suma se busca que todos los miembros de la organización internalicen y vivan en armonía (De Robertis, 2003).

Por su parte los principios se refieren a las políticas y procedimientos tendientes a establecer el marco ético que orienta la gestión de la empresa (Robertis., 2003).

### **1.2.1 La importancia de conservar la identidad organizacional en el lanzamiento de una nueva marca**

Conviene introducir el termino de identidad organizacional de manera general, dado que en el siguiente proyecto se propone lanzar un servicio de reclutamiento de cargos operativos y como herramienta adicional se utilizara un sitio web para obtener base de datos de posibles candidatos para estos puestos.

En ese sentido si bien es cierto que Hunter mantiene su logotipo, cultura organización respectiva entonces el sitio en internet se propondrá mantenga los colores corporativos, incluya como clientes a los más importantes y actuales en la organización.

En ese sentido, actualmente se puede decir que la Identidad Organizacional es el conjunto de atributos o cualidades que una organización posee y desea proyectar para que, sea reconocida y diferenciada por sus diferentes públicos, Representa el "ser" de una organización, su esencia, y aquel valor agregado que la hace diferente de las demás.

Una imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto (empresa), y a través de la cual las personas la describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que sobre esa empresa tiene una persona (o un conjunto de personas) (Dowling, 2012).

En ese sentido, si bien es cierto que Hunter tiene una imagen acompañada de un logotipo bonito, utilizar colores electrizantes e inundar los medios de

comunicación con un slogan, debe mantener la idea que la mejor imagen es aquella que comulga íntegramente con los valores y las creencias de nuestra organización; es decir, es aquella que refleja fielmente las características de nuestra filosofía y cultura organizacionales por lo tanto cualquier producto o marca que este asociado a la compañía deberá guardar altos estándares.

Algunos autores distinguen y definen la imagen corporativa desde el enfoque de la comunicación organizacional. *“Es la idea que tienen los públicos de una organización en cuanto a entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta”* (Capriotti, 2010:15).

Por otra parte, Díaz de Santos (2012:22) sostiene que *“Es la que tiene determinado público sobre la empresa. Estará determinada por todo lo que haga dicha empresa. El problema que hay que afrontar es que públicos diferentes interpretan los mensajes de forma diferente. Así pues, la gestión de la Imagen corporativa es una tarea permanente”*

A partir de este análisis realizado queda claro que cualquier nueva propuesta asociada a la marca Hunter y a su organización deberá guardar los principios de su cultura organizacional.

### 1.3 EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

La Gestión de los Recursos Humanos es el factor importante para el desarrollo de la actividad empresarial, que incluye el reclutamiento y selección del personal, la

formación del personal, evaluación del rendimiento. Dentro de estos aspectos se pondrá énfasis en el reclutamiento y selección del personal por estar directamente relacionado con el tipo de servicio que Hunter está interesado en promocionar (Ramos, Yaguez, & Jurado, 2010).

El proceso de reclutamiento es toda la serie de actividades dirigidas a atraer la atención de candidatos cualificados con objeto de ocupar los puestos de una organización. De hecho, el reclutamiento trata de conseguir una cantidad suficiente de candidatos sobre los que posteriormente se realizará el proceso de selección (Ramos, Yaguez, & Jurado, 2010).

La gestión de recursos humanos consiste en todo un conjunto de procedimientos dirigidos a reclutar personal cualificado, perfeccionarlo y conservarlo considerando una planificación, reclutamiento y selección, distinguiendo cinco etapas en la planificación del capital humano de la empresa:

- Análisis de política, objetivos y estrategias de la empresa.
- Análisis de los objetivos y las estrategias en recursos humanos.
- Evaluación de los recursos humanos disponibles.
- Previsión de las necesidades en recursos humanos.
- Elaboración y puesta en marcha de los planes en recursos humanos con objeto de hacer concordantes las necesidades y disponibilidades.



Mediante esta serie de actividades para ocupar los puestos de una organización. De hecho, el reclutamiento trata de conseguir una cantidad suficiente de candidatos sobre los que posteriormente se realizará el proceso de selección. En ese sentido, esta etapa es importante porque se conozca la empresa, su historia, su política, su cultura, y mejor conozca las características del puesto a cubrir, conozca el mercado de trabajo: saber dónde buscar, como llegar a los posibles candidatos (Ramos, Yaguez, & Jurado, 2010, pág. 74)

Hunter participaría como nexo entre el cliente y los posibles candidatos para garantizar que el perfil se ajuste a la posible persona designada para el cargo, luego la empresa con este proceso ahorraría ciertos costos como no acertar en el proceso inicial de pre selección que conllevan a otros costos relacionados con ineficiencias durante el tiempo de trabajo y posterior despido. Hunter se encarga con su proceso de pre selección entonces de facilitar el proceso con fiabilidad, y seleccionado los mejores opcionados para posteriores medidas y valuaciones.

De ese universo de candidatos y mediante un sistema de información Hunter, evaluaría de acuerdo a las necesidades solicitadas para hacer un filtro en el momento presente y para bien de la organización. Dado que las empresas que son clientes directos de Hunter son en su mayoría clientes –empresas medianas y pequeñas- entonces ellas contrataran directamente los servicios externos de la consultora.

El reclutamiento tiene que ser continuo, de tal manera que las organizaciones tengan personal siempre disponible. Si no se hace de esta manera es un proceso aislado que depende e involucra esfuerzo, inversión, y el tiempo mayor (Montes Alonso & González Rodríguez, 2010, pág. 72)

En este caso, el servicio será un reclutamiento de personal externo que se realizara en un portal de internet especializado, con facilidades y ventajas para las empresas. Hunter realizara realizará la selección en tanto será una “cazadora de talentos o cerebros”. Al respecto Berbel Gaspar (2011) Manual de Recursos Humanos Ramos,, propone que se debe considerar cierto tipo de información específica que tendrá que ver con:

- Formación requerida para el puesto
- Experiencia que se requiere
- Tipo de contrato que ofrecería la organización
- Tipo de trabajo.
- Características del puesto
- Información que se le dará al candidato
- Fecha de incorporación (Berbel, 2011)

Posterior a eso las mismas empresas se encargarían de iniciar las fases posteriores al reclutamiento inicial que estarían con frases como: examen profesional y examen psicotécnico, control médico, comprobación de informes, entrevistas final e informe de selección, presentación de los candidatos.

#### 1.4 SISTEMA DE RECLUTAMIENTO DE CARGOS OPERATIVOS

La selección de personal, es un concepto distinto de reclutamiento y head huntind. *Es decir que el reclutamiento, es una acción dinámica que, sin seguir un proceso determinado trata de buscar al candidato idóneo para un puesto de trabajo* (Nebot, 2010, pág. 14).

La diferencia estaría en que el reclutamiento se centrar en localizar y ponerse en contacto con aquellas personas que se busca para posteriormente tratar de someterlas a determinadas técnicas de selección mientras que la selección de personal sigue un proceso determinado con una serie de candidatos; el reclutamiento se dedica a buscar y la selección del personal, selecciona y elige entre los candidatos que ha recibido.

De acuerdo a Nebot (2010) “head-hunting”, por otro lado es un término de origen americano aplicado para “cazador de talentos” es un término similar al de reclutamiento de personal, pero relacionado con puestos de trabajo de reclutamiento de puestos para directivos y ejecutivos con una metodología más formal, rigurosa, dinámica y flexible como la selección de personal.

El head-hunter, igual que el reclutador, se centra en buscar a su “candidato ideal” para un puesto determinado mediante una búsqueda directa. Estos procesos se pueden llevar a cabo por consultoras especializadas, o por la propia empresa, en el caso de las consultoras especializadas se reclutan personas de distintas zonas o provincias y donde se suelen tratar los datos más objetivamente.; en el caso de que la empresa lo haga mediante una publicación para seleccionar un profesional en particular.

En el caso de la empresa Hunter, su servicio consistiría en un reclutamiento de cargos operativos donde a través de los recursos tecnológicos como es el caso de un sitio web, captara talentos es decir una serie de personas comprometidas con ciertas competencias en relación a la solicitud de las empresas.

#### **1.4.1 Del reclutamiento por medio de las consultoras a la obtención de la información de candidatos disponibles con la aplicación de las tecnologías. TICS**

A partir que los avances tecnológicos y la facilidad de acceso a la Internet que se presentan actualmente en nuestra sociedad, se considera el uso del internet por ejemplo, como una herramienta para reclutar de manera rápida y confiable a los candidatos que potencialmente podrían ser tomados en cuenta en futuros procesos que nuestras empresas clientes requieran contratar.

Existen criterios para la clasificación de los currículos que allí se generen asociados a datos relevantes que permitan hacer un primer filtro de los posibles candidatos, al respecto se han identificado una serie de sitios web que trabajan de manera conjunta con firmas consultoras y les permiten cumplir de mejor manera su labor.

Ahora también en el caso de Hunter, con el lanzamiento del plan de marketing para reclutamiento de cargos operativos, se propondrá como parte de la propuesta usar el sitio en internet como base de datos y sin que esté vinculado el nombre directamente de Hunter, se propondrá una marca como parte de la firma consultora, manteniendo de la mayor forma posible los colores de imagen corporativa.

Por lo tanto la administración de esta información servirá para el reclutamiento de cargos operativos, se ha considerado que el sitio web deberá cumplir con una serie de características:

- Detalle de las áreas o sectores empresariales más importantes.
- Inclusión de las marcas de las empresas, es decir sus nombres en representación de los clientes corporativos para atraer a los candidatos.
- Ficha para incluir toda la información relacionada con el currículum de todos los candidatos.
- Condiciones de inscripción, acuerdos de confidencialidad y participación de Hunter en este proceso.
- Dado que el servicio es nuevo, se irá incorporando paulatinamente las otras provincias iniciando con una prueba piloto solo de Quito, es decir en la provincia de Pichincha.
- Se deben considerar las leyes que rigen el manejo y conservación de documentos.
- El manejo de programas informáticos, bases de datos y otros.

## 1.5 CONCEPTOS GENERALES DE MARKETING

**Mercado.-** Es *“el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un servicio”* Es decir mediante una identificación de la oferta y la demanda se puede identificar cual es el balance de la misma y las posibles necesidades como preferencia

del potencial consumidor, con esto es posible saber de qué manera se venderá el producto. (Kotler P. , Fundamentos de Marketing, 2010, pág. 13).

**Análisis FODA.-** El análisis FODA es una herramienta con la que se obtiene un diagnóstico de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico de las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas para con los resultados formular estrategias (Kotler, 2005).

**Objetivos, estrategias y tácticas empresariales.-** Los objetivos son metas específicas, medibles y controlables, porque lo facilita su consecución. El objetivo general que se plantea alcanzar con esta Propuesta es una mejora en el clima organizacional actual dentro del Departamento de Crédito y Cobranzas para mejorar la efectividad del personal (Ayestaran, 2012).

**Estrategias.-** Son métodos que permiten *“la toma de decisiones a largo plazo considerando la posición y la ventaja competitiva actual de la empresa que toma en cuenta también el entorno competitivo y puede ser de liderazgo, enfoque o segmentación y costos”* (Pérez A. , 2008).

**Tácticas.-** Las tácticas son el conjunto de herramientas, medios, acciones, instrumentos o técnicas que se ponen a lo largo del camino (estrategia) de forma ordenada para cumplir el objetivo (Ayestaran, 2012).

**Estrategias.-** Las estrategias permiten que considerando la situación actual del entorno competitivo, enfoque, segmentación o costos mediante estas técnicas adoptar la toma de decisiones a largo plazo (Pérez, 2008).

**Meta.-** Las metas permiten la identificación de la visión o intento estratégico adoptar una dirección siendo la meta cualitativa (Koontz & Weihrich, 2004).

**Producto.-** El producto es todo aquello que está disponible para satisfacer una necesidad de uso consumo en el mercado (Kotler P., Marketing, 2010)

**Precio.-** El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de valores que los consumidores entregan a cambio de los beneficios que reciben. (Kotler P. , Marketing, 2010)

**Plaza.-** La plaza o también conocida como canales de distribución y está compuesta por las siguientes variables: canales, cobertura, variedad, ubicaciones, inventario, logística para cumplir con la posición o distribución del producto y sus actividades. (Kotler & Amstrong, Fundamentos de Marketing, 2005, pág. 63)

**Promoción.-** La promoción tiene como principales objetivos comunicar características del producto, sus beneficio y más que todo que ello quede en la mente del consumidor (Kotler, 2005, pág. 64).

## 1.6 ANÁLISIS DE MACRO Y MICRO ENTORNO

Se debe considerar tanto a empresa Hunter como los demás agentes operan en un gran macro entorno de fuerzas que define las oportunidades y amenazas. Este busca determinar la relación que existe entre la empresa con los factores macro ambientales externos relevantes así como estos influyen en la misma; por lo que es indispensable

que Hunter disponga de sistemas de información y comunicación externos a través de un conocimiento de la situación de las variables macro ambientales.

- **Ambiente externo**

El macro ambiente es este conjunto de condiciones que forman un campo dinámico de fuerzas que interactúan entre sí generando un efecto sistémico sobre todas las organizaciones, estas condiciones pueden agruparse en: políticas, económicas, sociales y tecnológicas; por lo cual en el análisis del macro ambiente, se empleará el modelo PEST (Porter, 2003, págs. 26-27).

De acuerdo a Philip Kotler y Gary Amstrong (2004) en el texto Marketing entre El macro entorno está compuesto por fuerzas sociales que afectan el micro entorno (fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales) (Kotler P. , Marketing, 2004, págs. 121-136).

**Fuerzas demográfica:** estudio de la población, tamaño, edad, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otras estadísticas.

**Entorno económico:** factores que afectan el poder adquisitivo y los patrones de gastos de los consumidores, además también se tratan las economías industriales para determinar las tendencias principales y patrones de consumo dentro y fuera del mercado.

**Entorno natural:** recursos naturales que las empresas necesitan como inputs o que se ven afectadas por las actividades de marketing.



**Entorno tecnológico:** fuerzas generadas por las nuevas tecnologías mediante la creación de nuevas oportunidades de producto y mercado.

**Entorno político:** leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que limitan e influyen en diversas organizaciones e individuos dentro de una sociedad determinada.

**Entorno cultural:** instituciones u otras fuerzas que afectan los valores básicos de la sociedad, a sus percepciones y sus comportamientos.

- **Ambiente interno**

El micro entorno o ambiente de tarea (ambiente cercano) está compuesto por los agentes más cercanos a la empresa que influyen en la capacidad de la misma para atender a sus clientes (Kotler P. , Marketing, 2010, págs. 118-120).

El micro entorno está compuesto por los agentes más cercanos a la empresa que influyen en la capacidad de la misma como son la propia empresa, los proveedores, los intermediarios de marketing, los mercados de consumo, los competidores, y los grupos de interés) *“La primera característica del ambiente es la complejidad creciente, la segunda es el cambio permanente de ahí se deriva la tercera: la incertidumbre respecto de lo que ocurre en el ambiente”* (Chiavenato, 1999).

**Proveedores:** quienes son y cómo es la relación que la empresa mantiene con ellos, como aportan al proceso de generar y ofrecer valor a los clientes.

**Intermediarios:** organizaciones que ayudan a la empresa a promocionar, vender y distribuir sus bienes a compradores finales, entre los que se incluyen distribuidores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing e intermediarios financieros.

**Clientes:** ya sean clientes consumidores, industriales, distribuidores o gubernamentales.

**Competidores:** empresas que ofrezcan productos similares; cada empresa deben tener en cuenta su propio tamaño y posición en el sector respecto a sus consumidores.

**Grupos de interés:** cualquier grupo que tenga interés real o potencial, o una cierta influencia en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos.

Con el análisis de estas cinco fuerzas se pueden determinar las consecuencias del lanzamiento de un servicio orientado al reclutamiento del personal a través del uso de la tecnología, es decir a través de un portal de internet buscar talentos para los posibles clientes de Hunter, así como identificar cuáles son los proveedores, intermediarios, competidores que ofrezcan un servicio similar dentro del sector de reclutamiento de talento.

## 1.7 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados, en cualquier tipo de empresas, no es para explorar lo que ya se sabe o se conoce; lo que se tiene en la actualidad o en archivos históricos.

Realizar investigación de mercados es *“buscar información sobre aquello que se desconoce o se tiene dudas, ya sea nuevos clientes, nuevos productos o servicios, nuevas estrategias, nuevos precios o los impactos publicitarios, entre otras muchas variables para evaluar el negocio”*.

En el caso de Hunter, la empresa buscar con la investigación de mercados iniciar una búsqueda de factores involucrado para asegurar, mejorar, ampliar e incluso renovar lo que se tiene. Todo ello dado que el mercado está cambiando y evolucionando de forma acelerada, por lo que las empresas deben también estar al día con la información.

La investigación de mercados desempeña dos papeles importantes dentro de la mercadotecnia de una empresa para satisfacer las necesidades del consumidor y obtener los problemas y necesidades potenciales (Díaz Pelayo & Cavazos Arroyo, 2014).

En primer lugar, para Hunter como parte del proceso de retroalimentación de la información para tomar decisiones, datos sobre la efectividad de la mezcla de mercadotecnia actual y los cambios en las estrategias a futuro. De esta manera si la empresa Hunter conoce cuales son las necesidades de las pequeñas y medianas empresas (pymes), se puede orientar la promoción en base a las necesidades del consumidor, el cliente, y el público.

## 1.8 PLAN DE MARKETING

El Plan de Marketing es de vital importancia en tanto se deben fijar estrategias para el crecimiento a futuro *“por tanto es importante hacer un exhaustivo análisis de las*

*ventajas e inconvenientes que posibilitar nuevas operaciones con clientes” (Jerez & García Mendoza, 2010, pág. 18)*

El plan de marketing es una hoja de ruta que tras una reflexión y análisis, plasma objetivos de mercado que tiene la empresa es decir que quiere conseguir, lo que se hace mediante estrategias de marketing (como hacerlo), donde se detallan las acciones (que se hará) contando con un presupuesto necesario (con qué medios) posterior a ello viene la implementación, y toma de decisiones (Sainz, 2010, pág. 14).

Para la ejecución del plan estratégico de marketing aplicado a empresas para la promoción de servicios para reclutamiento de personal para cargos operativos hacia el mercado ecuatoriano con el caso práctico del sector de Recursos Humanos, se proponen tres aspectos: consideraciones previas, usar las cuatro P, estructura del plan de marketing.

Para la ejecución del plan estratégico de marketing luego de que se tenga diseñado el servicio producto, se proponen tres aspectos: consideraciones previas, usar las cuatro P, estructura del plan de marketing.

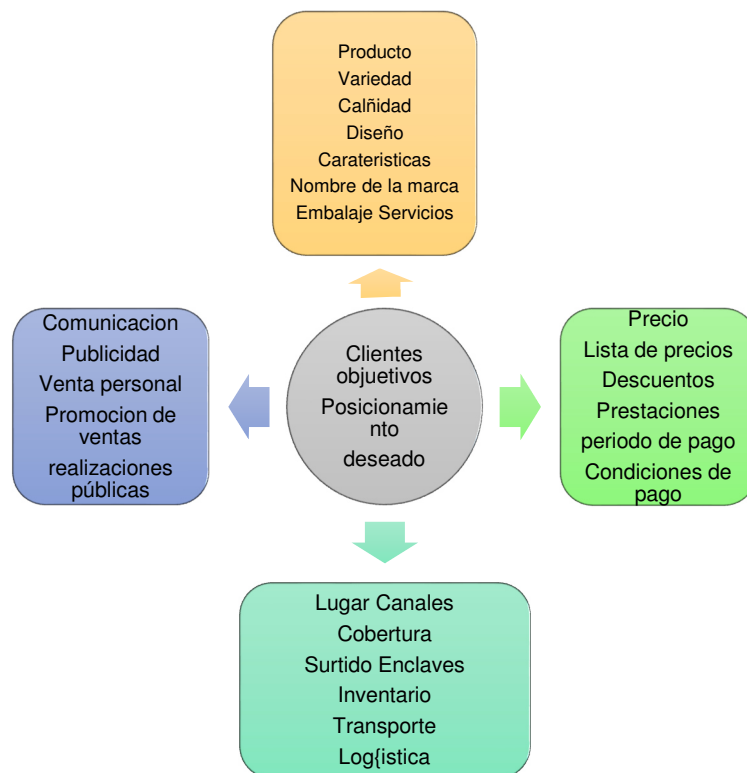
Para la definición del plan de marketing, se tomara lo propuesto por Sainz (2010) “*es una hoja de ruta que tras una reflexión y análisis, plasma objetivos de mercado que tiene la empresa es decir que quiere conseguir*”, lo que se hace mediante estrategias de marketing (como hacerlo), donde se detallan las acciones (que se hará) contando con un presupuesto necesario (con qué medios) luego de ello se hará el seguimiento respectivo de las actividades a seguir (Sainz, 2010, pág. 14).

De acuerdo a Ferrel en su texto Estrategias de Marketing dentro de las consideraciones previas, uso de las 4 p, y estructuras del plan de marketing, existen ciertos aspectos importantes que a continuación se detallan:

1. Consideraciones previas
  - a. Adaptar el producto.
  - b. Posicionar el producto.
2. Usa las cuatro P
  - a. Producto
  - b. Precio
  - c. Plaza:
  - d. Promoción
3. Estructura de un plan de marketing
  - a. Información general
  - b. Match Producto / mercado
  - c. Objetivos
    - De comercialización
    - Financieros
    - Calculo de viabilidad
  - d. Recursos
  - e. Plan de acción (Ferrell, 2006, pág. 32).

## 1.9 MARKETING MIX

El Marketing Mix es un conjunto de instrumentos de marketing tácticos y controlables como el producto, precio, promoción, comunicación para que la empresa pueda generar la respuesta deseada en el mercado al que nos vamos a dirigir.



**Figura 1: Las Cuatro “P” del Marketing Mix**

**Fuente:** (Kotler P. , Marketing, 2004)

El marketing mix es la combinación coherente de las cuatro variables que constituyen la parte fundamental de las actividades de marketing, es decir que está con los cuatro elementos conocidos como las cuatro P: producto, precio, plaza y promoción.

## Producto

Según Kotler en su obra los 80 conceptos esenciales de marketing: Producto es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta. Los productos se hacen a la medida de lo que el consumidor prefiera, además de que se desarrollan y diseñan en cooperación con proveedores y distribuidores. (Kotler P. , 2010, pág. 83).

Al momento de diseñar el producto, se hará énfasis en la *calidad del servicio*, estandarizando los procesos y asegurándose que el personal esté capacitado. Además, se tomará muy en cuenta algunos aspectos como: El lugar donde se realiza el servicio, el personal que lo ejecuta, el equipo que se utiliza, el material promocional que se emplea, los símbolos que se muestran y el precio que se cobra; todo ello para considerar aspectos importantes para el cliente.

Para decidir en una empresa, en este caso de la introducción del servicio para reclutamiento de personal para cargos operativos que se va a introducir en el mercado, será necesario considerar lo siguiente:

- Si se venderá algo que ya existe.
- Crear aquello que alguien demanda.
- Anticiparse a algo que se demandará en el futuro.
- Medir cuanto tipo de demanda existe, para entrevistar a los futuros compradores.

Una vez establecido el o los productos a ofrecer, es necesario considerar las siguientes variables: variedad, calidad, diseño, características, marca, servicios, seguridad (Kotler P. , 2010, pág. 120)

### **Precio**

El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o suma de valores que el consumidor intercambia por el beneficio de tener o usar el producto o servicio; además de fijación de precios y medios para llegar a la audiencia deseada (Kotler P. , Fundamentos de Marketing, 2010, pág. 83).

### **Plaza**

También conocida como Posición o Distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta. Sus variables son canales, cobertura, variedad, ubicaciones, inventario, logística.

### **Promoción**

La promoción es comunicación y como tal persigue difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado. Los objetivos principales de la comunicación son: comunicar las características del producto, comunicar los beneficios del producto, que se recuerde o se compre la marca/producto.



Es necesario indicar que la comunicación no es sólo publicidad, sino que utiliza diferentes instrumentos y son los siguientes: la publicidad, las relaciones públicas, La venta personal, la promoción de ventas, El Marketing directo.

### **Estrategias de Publicidad.**

Las estrategias de promoción de acuerdo al plan trazado, indicarán lo temas que tendrán mayor o menor importancia en el plan promocional. Dentro de estas estrategias se han tomado en cuenta las siguientes:

- **Promoción en medios de consulta masiva.** Se mantendría un espacio publicitario en periódicos y revistas que llegan a la mayoría de las personas que son población económicamente activa, preferible de la ciudad y provincia donde se desee hacer énfasis en la investigación.
- **Publicidad en Internet.** Se puede promocionar dentro de un espacio donde dan a conocer sus productos, pudiendo ser por medio de la página web de la Empresa, un blog o con anuncios gratuitos o pagados en páginas especializadas.
- **Distribución de folletos.** Por tratarse de una actividad relacionada con la limpieza, especialmente dirigido a gente joven, es necesario llegar a toda la población posible y es la distribución de volantes o folletos la que garantizará este objetivo.

## **2 SITUACIÓN ACTUAL**

### **2.1 EL MERCADO DEL RECLUTAMIENTO DE CARGOS OPERATIVOS**

#### **2.1.1 Tendencias mundiales**

La capacidad de retener talento y el aprovechar las nuevas tecnologías en el área de selección es una de las premisas que originó la idea de crear una nueva página en internet dedicada a reclutamiento de personal por parte de Hunter.

Ello se pudo comprobar luego de investigar cuales son las maneras de captación y selección de personal donde el internet es un elemento importante para seleccionar candidatos para un puesto determinado.

Así por ejemplo de acuerdo a Navarro en su investigación relacionada con el tema existen ventajas que el internet ofrece sobre los procedimientos tradicionales, en entre los que se destacan por ejemplo: captación mucho más económica que en medios tradicionales; reducir los costes de los procesos de captación y algunos de selección; rapidez del proceso; posibilidad de ofrecer mayor cantidad de información a los potenciales candidatos; posibilidades de gran segmentación introduciendo anuncios en sitios Web segmentados por mencionar algunas mensajes (Navarro, 2010).

Distintos estudios de empresas especializadas en el reclutamiento de internet como TMP Worldwide, una empresa inglesa que trabaja en todos los sectores, y para todos los tamaños de organización. Según la empresa se encuentran en las comunidades locales, internacionales y virtuales de todo el mundo. Ofreciendo soluciones pendientes de marca, atracción, abastecimiento y gestión candidato tanto para la contratación del sector comercial y de contratación del sector público. (TMP World Wide, 2015)

De igual forma la empresa española Infoempleo ofrece opciones similares a nivel local e internacional a través de su portal web, asegurando que aproximadamente un 30% de las empresas españolas utiliza Internet para buscar trabajadores. (Infoempleo , 2015).

Canal CV según su estudio se refiere al hecho de que las compañías españolas gasta una media de 125.000 pesetas para buscar personal a través de Internet, frente a los 2,1 millones de pesetas que invierten en la contratación de personal por medio de 'headhunters'; ello lleva a la conclusión de que Hunter debe amplificar su campo de acción y hacer uso de las nuevas tecnologías (CanalCv, 2015 )

La tecnología permite reducir hasta un 75% los costes y un 40% el tiempo invertido en realizar los procesos de selección de personal con relación a los métodos tradicionales (Worldwide, 2014).

En ese sentido, ello tiene que ver con el tiempo y labor que implica el proceso de definición del puesto, planificación de los medios donde aparecerá y

presupuesto invertido en la idea, el ingreso de los candidatos, la base de datos donde se almacena la información, posterior a ello el análisis de cada candidato, cruce de los datos propuestos en el perfil con el de cada uno de los candidatos, entrevistas personalizadas, llamadas a los candidatos para informar de la aceptación o el rechazo, etc.

Si además el proceso de selección involucra a un equipo de trabajo el campo de acción de los involucrados es mayor. Por lo tanto si los mismos candidatos son los que ingresan sus datos, esta información va directamente a la base de datos relacional. Luego la empresa reclutadora si lo desea puede hacer filtrado, ranking de personas, o consultar información para tomar la decisión final; las personas rechazadas son separadas de las aceptadas organizando la información.

La rapidez en el proceso de la selección de los candidatos se da por la aplicación de redes de ordenadores con el internet además de que en el sitio web se ofrecerá más información tanto del puesto de trabajo como de la empresa para la que pudiera integrarse.

Se han identificado importantes páginas para buscar trabajo a través de internet que permiten establecer la tendencia del uso de los sitios web (Webadicto.net, 2015), así se tiene: Laborum, Computrabajo, Universia Empleo, Bumeran, Aptitus, Trabajar Megared empleos, Ventanilla Única de Promoción de Empleo en Perú, Trabajando.



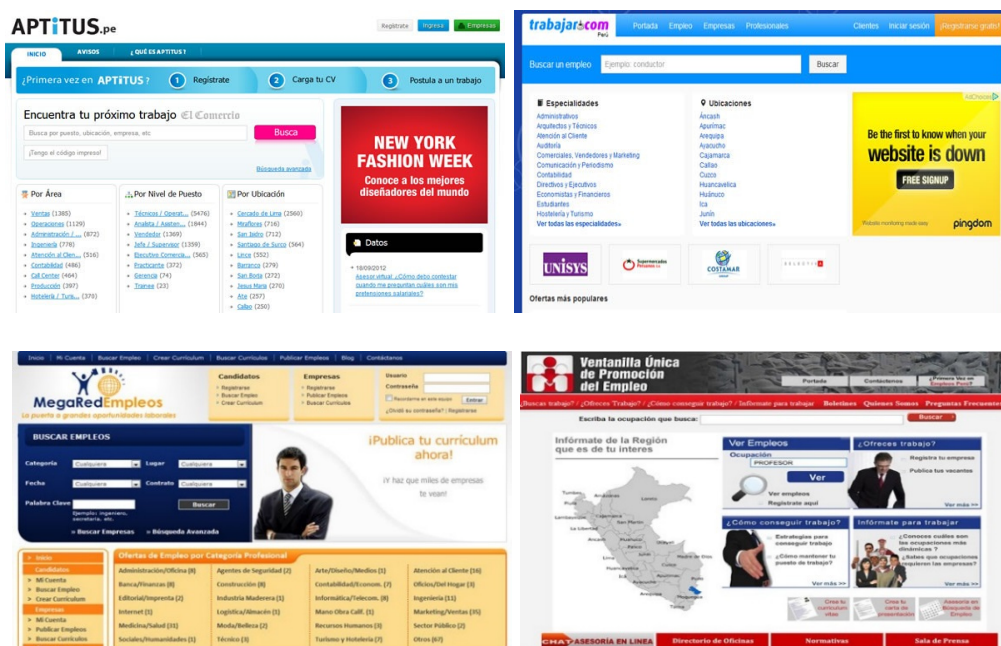
**Figura 2: Páginas para buscar trabajo**

Lo que el candidato debe tener en cuenta es que debe preparar un currículum y de acuerdo a sus necesidades postular a las distintas ofertas de trabajo ofrecidas.



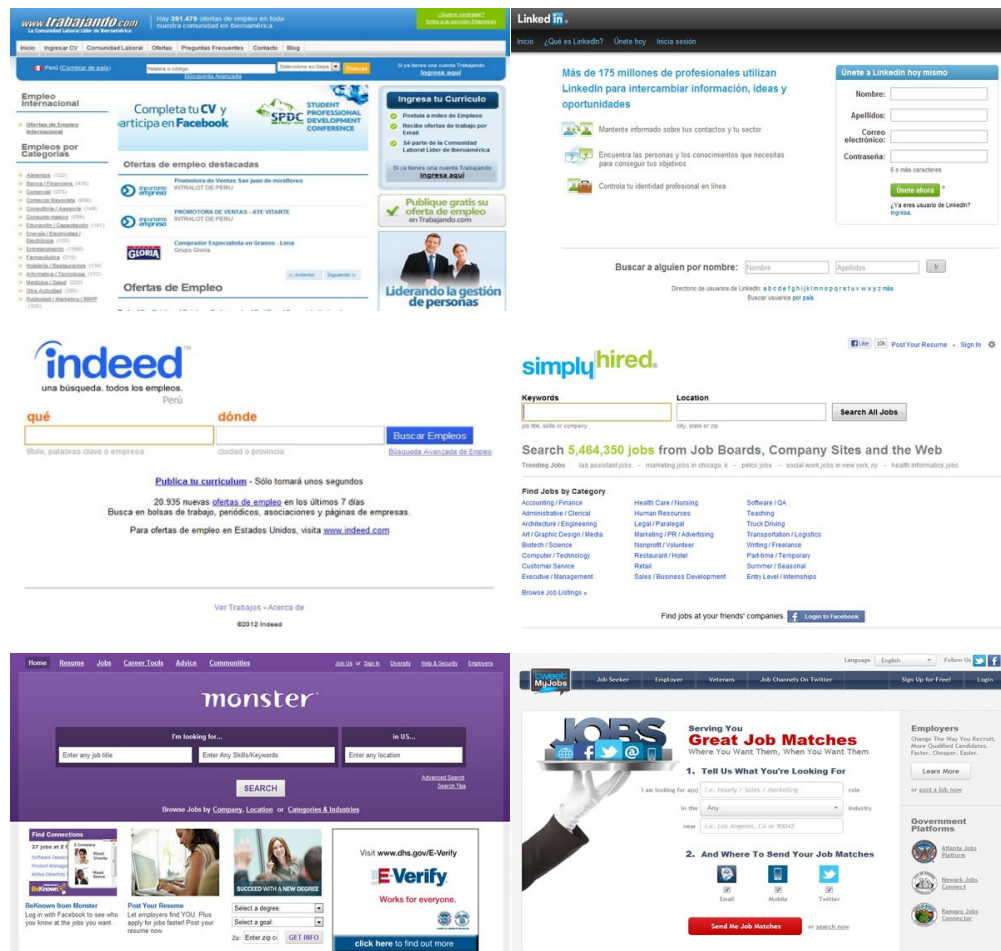
**Figura 3: Páginas para buscar trabajo**

Pero ahora gracias a los portales de empleo en internet, la inscripción del candidato es mucho más fácil debido a que se llenan una serie de requisitos y el postulante queda inscrito a un determinado puesto disponible o publicado.



**Figura 4: Diferentes links de páginas para buscar trabajo**

Si se desea aplicar a un trabajo que involucren el idioma inglés a través de sitios como: LinkedIn, Indeed Simply Hired Monster Tweetm y Jobs.



**Figura 5: Diferentes links de páginas para buscar trabajo: LinkedIn, Indeed Simply Hired Monster Tweetm y Jobs**

El desarrollo de las TIC's y con el ello la adopción de las Redes Sociales ha incidido para que las organizaciones las utilicen no solamente para aplicar planes promocionales o para incrementar seguidores de marcas. El Internet y organizaciones como Linkeden y Facebook entre otras redes de conexión social, actualmente se presentan como un medio de búsqueda del talento humano por parte de las empresas. El utilizar la web para búsqueda de talentos humanos se lo hace debido a las múltiples ventajas tanto para quienes buscan empleo como para quienes buscan perfiles idóneos para cubrir las vacantes de las empresas, tanto públicas como privadas.

### 2.1.2 El mercado ecuatoriano

#### **Ventajas de internet en la selección de personal**

Entre las ventajas que presenta la selección de personal por medio de la red pueden ser:

*Bajo costo del proceso de selección*, frente el proceso tradicional (prensa, radio, tv, vallas, etc), teniendo a nivel nacional y una mayor a nivel internacional. Las nuevas tecnologías y sobre todo la autopista informática permiten reducir considerablemente los costos y disminuir el tiempo que redundaba en reducir aún más los costos, respecto a los métodos tradicionales.

Para que el proceso resulte efectivo se utilizan aplicaciones informáticas e internet utilizando como medio un sitio web, lo cual simplifica considerablemente los procesos, ya que la información o archivo de datos ingresado por los aspirantes se almacena y organiza directamente en la base de datos de la aplicación, que generalmente se basan en procesos de filtrado utilizando palabras claves y orden de prioridades cotejando el perfil de los aspirantes y los requerimientos del posible empleador, analizando de manera automática experiencia, formación académica, puesto de trabajo, etc. De esa manera se evita la revisión y análisis de cientos de curriculums similares

*Agilidad del proceso*. La rapidez frente al proceso es muy importante debido a que si no se tienen el perfil requerido para el cargo, el proceso de selección se demora, incidiendo en mayores costos y tiempo.



*Mayor Información a los candidatos.* La estructura de los sitios webs que utilizan aplicaciones para este tipo de actividades permite analizar mucha información sin la atención directa de personas, siempre están disponibles, no se cansan, y cuando se requiere actualización la proporcionan inmediatamente, además de que si es del caso varias empresas también proporcionan al aspirante información suficiente de la empresa empleadora.

*Anuncios en sitios webs.* Existen páginas webs que permiten publicar anuncios de manera gratuita, su acceso es sencillo y se pueden publicar los mismos anuncios en diferentes páginas. En Ecuador se pueden acceder a: Anuncios, OLX, Mil anuncios, etc.

### **Desventajas**

- Por lo general la mayoría de los puestos van orientados para profesionales técnicos medios y los de nivel superior.
- Un cierto desconocimiento de la existencia de los servicios de selección de personal por medio de la web limita la posibilidad de muchas personas accedan a este tipo de servicios
- Si bien es cierto un programa informático permite agilizar el proceso de selección hay que considerar que se trata de una máquina y que existen ciertos aspectos que deben analizar una persona

- Debido al limitado acceso al servicio de internet, en el Ecuador aún prevalece la información vía periódico, respecto a la posibilidad de empleos, por parte de los aspirantes; y de parte de algunas empresas empleadoras que se resisten a manejar la situación del talento humano utilizando la web.

En el Ecuador existe la Asociación de Gestión Humana del Ecuador ADGHE, la cual es una organización sin fines de lucro que agrupa a los gerentes de RR.HH. de las empresas del sector público y privado del país, así como a las empresas consultoras de RR.HH. (Asociacion de Gestion Humana del Ecuador - ADGHE, 2015). Esta asociación tiene como socios patrocinadores a las siguientes empresas:



**Figura 6: Patrocinadores**

## 2.2 MACRO ENTORNO DEL ECUADOR

### 2.2.1 Análisis Político

El Ecuador históricamente se ha caracterizado por tener un inestabilidad política y en esas circunstancias durante el actual gobierno se han propuesto e

implementado una serie de reformas políticas económicas y sociales tratando de que las mismas sean equitativas y redistributivas, enmarcadas dentro de lo que se denomina el Plan del Buen Vivir, así como una serie de medidas políticas orientadas básicamente en el plano económico (Plan Nacional 2013-2017, 2014).

Conforme lo señala la Constitución en su artículo 319, segundo inciso: “el Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional” (Asamblea Constituyente, 2008, pág. art. 319).

De la misma forma “el Estado garantizará el derecho al trabajo reconociendo todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de autosustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores (Asamblea Constituyente, 2008, pág. art. 325).

El Estado debe garantizar el derecho al trabajo sustentado en principios como “el impulso al pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo; que los derechos laborales son irrenunciables e intangibles; a trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración; además de que toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que

garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar (Asamblea Constituyente, 2008, pág. art. 326).

Mientras existan permanentes modificaciones, reformas, reglamentaciones o disposiciones el ambiente político será una *amenaza* para cualquier proyecto productivo.

### **2.2.2 Análisis Económico**

Para estimar la situación económica del Ecuador ser importante analizar algunos indicadores económicos, los cuales se describen a continuación:

#### **EMBI**

De acuerdo al criterio del Banco central del Ecuador El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos (Banco Central del Ecuador, 2015).

**Tabla 2: EMBI Ecuador mes de abril 2015**

FECHA	VALOR
Abril-26-2015	701.00
Abril-25-2015	701.00
Abril-24-2015	701.00
Abril-23-2015	715.00
Abril-22-2015	733.00
Abril-21-2015	744.00
Abril-20-2015	750.00
Abril-19-2015	766.00
Abril-18-2015	766.00
Abril-17-2015	766.00
Abril-16-2015	759.00
Abril-15-2015	769.00
Abril-14-2015	787.00
Abril-13-2015	805.00
Abril-12-2015	825.00
Abril-11-2015	825.00
Abril-10-2015	825.00
Abril-09-2015	836.00
Abril-08-2015	856.00
Abril-07-2015	858.00
Abril-06-2015	867.00
Abril-05-2015	874.00
Abril-04-2015	874.00
Abril-03-2015	874.00
Abril-02-2015	868.00
Abril-01-2015	868.00

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2015)

De acuerdo a la figura anterior, el indicador (EMBI), durante el mes de abril ha tenido una tendencia estable, bajando de manera moderada de 868 en abril 01, hasta 701 en abril 26 del 2014. Mediante estos valores, se puede observar que el entorno macroeconómico con estos valores a nivel nacional está estable y

refleja un panorama positivo para que se invierta desde el extranjero; esto se constituye en una *oportunidad*.

### **Inflación**

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares, es decir que es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; ya sea por promedio o en deslizamiento (Banco Central del Ecuador, 2015).

**Tabla 3: Inflación anual acumulada**

FECHA	VALOR
Marzo-31-2015	3.76 %
Febrero-28-2015	4.05 %
Enero-31-2015	3.53 %
Diciembre-31-2014	3.67 %
Noviembre-30-2014	3.76 %
Octubre-31-2014	3.98 %
Septiembre-30-2014	4.19 %
Agosto-31-2014	4.15 %
Julio-31-2014	4.11 %
Junio-30-2014	3.67 %
Mayo-31-2014	3.41 %
Abril-30-2014	3.23 %
Marzo-31-2014	3.11 %
Febrero-28-2014	2.85 %
Enero-31-2014	2.92 %
Diciembre-31-2013	2.70 %
Noviembre-30-2013	2.30 %
Octubre-31-2013	2.04 %
Septiembre-30-2013	1.71 %
Agosto-31-2013	2.27 %
Julio-31-2013	2.39 %
Junio-30-2013	2.68 %
Mayo-31-2013	3.01 %
Abril-30-2013	3.03 %

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2015)

De acuerdo al BCE, al cerrar el mes de abril de 2013 la Inflación anual y acumulada fue de 3.03% y hasta el mes de mayo del 2015 se ha incrementado hasta colocarse en 3,76%, con incrementos de hasta el 4,19% en el mes de septiembre de 2014; esto representa una *amenaza*.

**Tasas de interés activas y pasivas**

Conforme lo señalan los datos estadísticos del Banco Central del Ecuador, desde el mes de junio del 2013 hasta mayo del 2015 las tasas de interés ha experimentado una cierta estabilidad en las tasa activa y un ligero crecimiento, en razón de ello existe una tendencia a mantenerse las tasas observadas; lo cual se constituye en una **oportunidad**.



**Tabla 4: Tasas de interés activas y pasivas Ecuador**  
**Junio de 2013 a mayo 2015**

Fecha	Tasa activa	Tasa pasiva
Mayo-31-2015	8.45 %	5.51 %
Abril-30-2015	8.09 %	5.39 %
Marzo-31-2015	7.31 %	5.31 %
Febrero-28-2015	7.41 %	5.32 %
Enero-31-2015	7.84 %	5.22 %
Diciembre-31-2014	8.19 %	5.18 %
Noviembre-30-2014	8.13 %	5.07 %
Octubre-31-2014	8.34 %	5.08 %
Septiembre-30-2014	7.86 %	4.98 %
Agosto-31-2014	8.16 %	5.14 %
Julio-30-2014	8.21 %	4.98 %
Junio-30-2014	8.19 %	5.19 %
Mayo-31-2014	7.64 %	5.11 %
Abril-30-2014	8.17 %	4.53 %
Marzo-31-2014	8.17 %	4.53 %
Febrero-28-2014	8.17 %	4.53 %
Enero-31-2014	8.17 %	4.53 %
Diciembre-31-2013	8.17 %	4.53 %
Noviembre-30-2013	8.17 %	4.53 %
Octubre-31-2013	8.17 %	4.53 %
Septiembre-30-2013	8.17 %	4.53 %
Agosto-30-2013	8.17 %	4.53 %
Julio-31-2013	8.17 %	4.53 %
Junio-30-2013	8.17 %	4.53 %

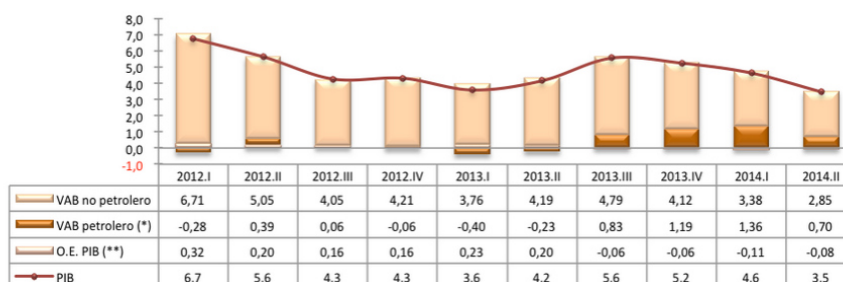
**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2015)

### **Producto interno bruto**

Ecuador sigue con tasas positivas de crecimiento, solo ha bajado su ritmo.

Incluso el sector no petrolero antes del actual Gobierno se expandía

aproximadamente a 4,5% y hoy a 4,9%. En 2013, el PIB del país creció el 4,5%, una tasa algo inferior a la registrada en 2012, en la que la economía se había expandido el 5,2%.

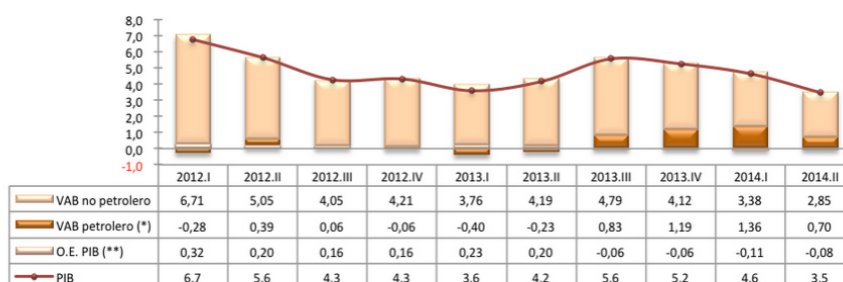


(\*) (VAB Petrolero) Incluye: las actividades de extracción de petróleo crudo y refinación de petróleo;  
 (\*\*) (OE PIB) Otros elementos del PIB incluye los impuestos a los productos (IVA, ICE, Derechos Arancelarios) menos los subsidios a los productos (i.e combustibles)

**Figura 7: Vab petróleo (\*) y No petróleo**

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2015)

De acuerdo a los resultados de las Cuentas Nacionales Trimestrales publicados por el Banco Central del Ecuador (BCE), el segundo trimestre de 2014 el Producto Interno Bruto (PIB) de la economía ecuatoriana tuvo un crecimiento interanual de 3.5%, con relación al segundo trimestre de 2013 (t/t-4). Ello es una *oportunidad* para cualquier tipo de actividad productiva.



(\*) (VAB Petrolero) Incluye: las actividades de extracción de petróleo crudo y refinación de petróleo;  
 (\*\*) (OE PIB) Otros elementos del PIB incluye los impuestos a los productos (IVA, ICE, Derechos Arancelarios) menos los subsidios a los productos (i.e combustibles)

**Figura 8: Producto Interno Bruto (PIB)**

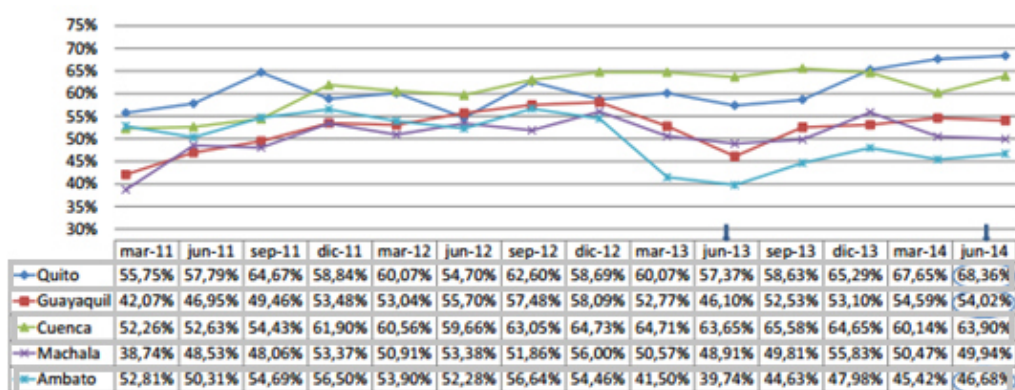
**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2015)

### 2.2.3 Análisis Socia Cultural

#### Tasas de ocupación, desempleo y subempleo

Conforme lo determina la Metodología de la Encuesta ENEMDU, empleada por Ecuador en cifras la Población Económicamente Activa, corresponde a las personas de 10 años y más que trabajaron al menos 1 hora en la semana de referencia o aunque no trabajaron, tuvieron trabajo (ocupados); o bien aquellas personas que no tenían empleo pero estaban disponibles para trabajar y buscan empleo (desocupados) (Ecuador en cifras , 2014)

De acuerdo a la figura siguiente de entre las cinco ciudades más grandes del Ecuador Quito tiene la tasa de ocupación más alta (68,36%) seguida por la ciudad de Cuenca con 63,9% y Guayaquil con 54,02%.

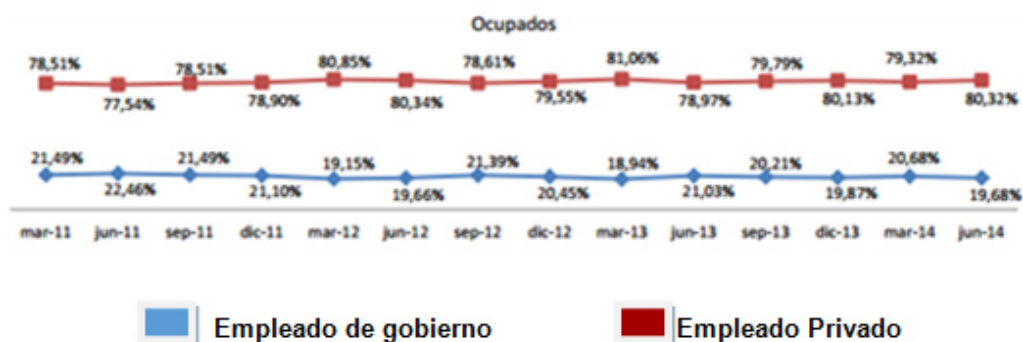


-medio urbano-

**Figura 9: Tasa de Ocupación plena en las 5 ciudades más grandes del Ecuador**

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2015)

Igualmente en el informe de Ecuador en cifras, en el Ecuador los porcentajes de los empleados privados han ido de manera estable siendo el 80,32 % a diferencia de los empleados públicos tienen un porcentaje más bajo con 19,68% (Ecuador en cifras, 2014)



**Figura 10: Ocupación empleo privado y empleo del sector público**

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2015)

### Subempleo

Ambato es la ciudad con mayor tasa de subempleo a septiembre de 2014 con 46,1%; le sigue Machala, con 41,9%, y Guayaquil, con 38,3%. Quito y Cuenca registran las tasas más bajas de subempleo para septiembre 2014, con 25,5% y 30,3%, respectivamente (ENEMDU, 2015).

**Tabla 5: Tasa de subempleo por ciudades auto-representadas, Septiembre 2007-2014 (en porcentaje)**

	Quito	Guayaquil	Cuenca	Machala	Ambato
sep-07	42,1%	47,7%	43,5%	53,4%	50,3%
sep-08	39,6%	49,9%	37,2%	52,8%	52,0%
sep-09	42,6%	49,3%	38,4%	56,1%	49,2%
sep-10	36,0%	45,3%	34,5%	48,3%	48,6%
sep-11	28,8%	44,1%	41,1%	46,6%	40,3%
sep-12	27,9%	33,7%	31,9%	40,9%	36,6%
sep-13	30,5%	40,4%	29,9%	44,0%	50,3%
sep-14	25,5%	38,3%	30,3%	41,9%	46,1%

**Fuente:** Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)

**Elaborado por:** INEC

## Desempleo

En relación al desempleo, la ciudad que registró la mayor tasa es Quito, con 4,91% de la PEA, seguido de Ambato con 4,86%, y Cuenca con 4,2%. Machala registra la tasa de desempleo más baja, 2,7%. Guayaquil presenta una reducción en este indicador de 1,65 puntos porcentuales, variación que es estadísticamente significativa al 95% de confianza (ENEMDU, 2015).

**Tabla 6: Tasa de desempleo por ciudades auto-representadas, Septiembre 2007-2014 (en porcentaje)**

	Quito	Guayaquil	Cuenca	Machala	Ambato
sep-07	7,5%	7,3%	6,1%	5,9%	3,7%
sep-08	6,2%	8,6%	5,8%	8,0%	4,0%
sep-09	6,1%	13,0%	6,5%	9,6%	3,7%
sep-10	5,8%	10,0%	4,0%	6,1%	3,7%
sep-11	4,2%	5,8%	4,1%	4,9%	4,7%
sep-12	3,4%	6,5%	4,4%	4,8%	4,2%
sep-13	4,7%	5,5%	4,3%	3,2%	3,6%
sep-14	4,9%	3,9%	4,2%	2,7%	4,9%

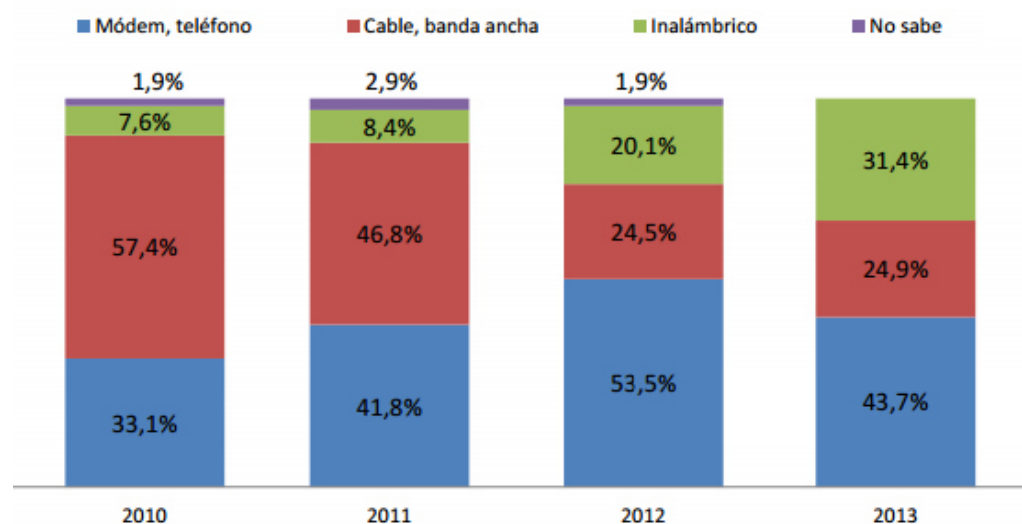
**Fuente:** Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)

**Elaborado por:** INEC

Las cifras antes mencionadas indican que se requiere trabajar para alcanzar una mejor disposición laboral, pero para lograr aquello se requiere una participación conjunta entre empresas, Instituciones gubernamentales así como de la ciudadanía para establecer una estrategia global y constante que permita generar suficientes plazas de trabajo en especial para el sector juvenil calificado. Esto es una *amenaza*.

#### 2.2.4 Análisis Tecnológico

Conforme las últimas estadísticas, el INEC señala que al año 2013, en el Ecuador El 28,3% de los hogares tiene acceso a Internet, de ellos el 43,7% accede a través de modem o teléfono, 9,8 puntos menos que en 2012. (INEC, 2014)

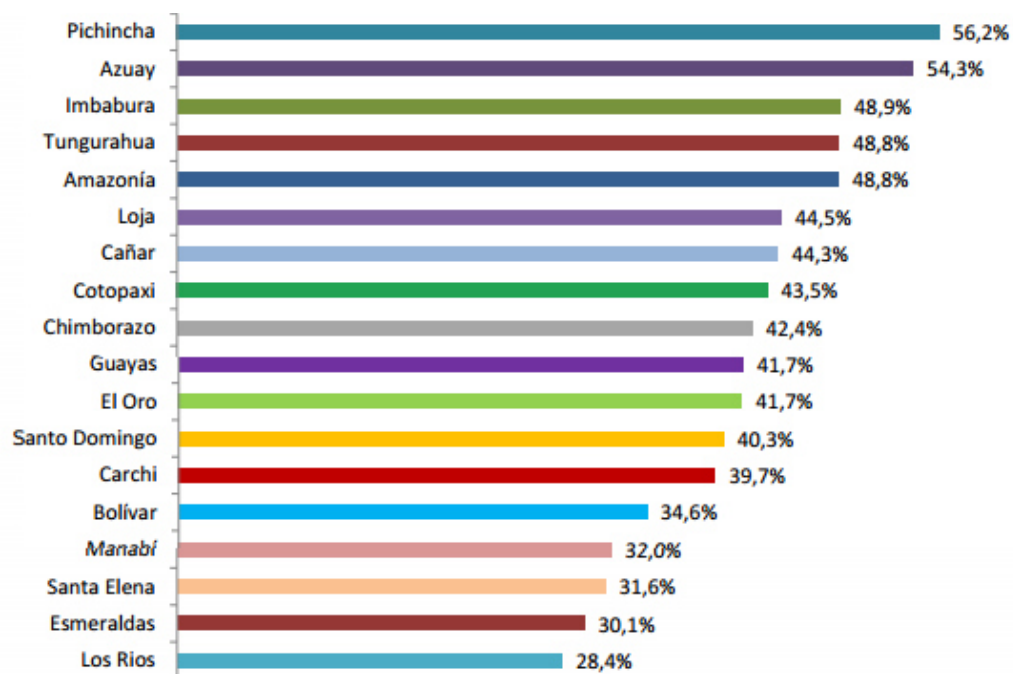


**Figura 11: Hogares que tienen acceso a internet a nivel Nacional**

**Fuente:** Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), 2013.

Conforme los anteriores datos, la provincia con mayor número de personas que utilizan computadora es Pichincha con el 56,2%, seguido por Azuay con el

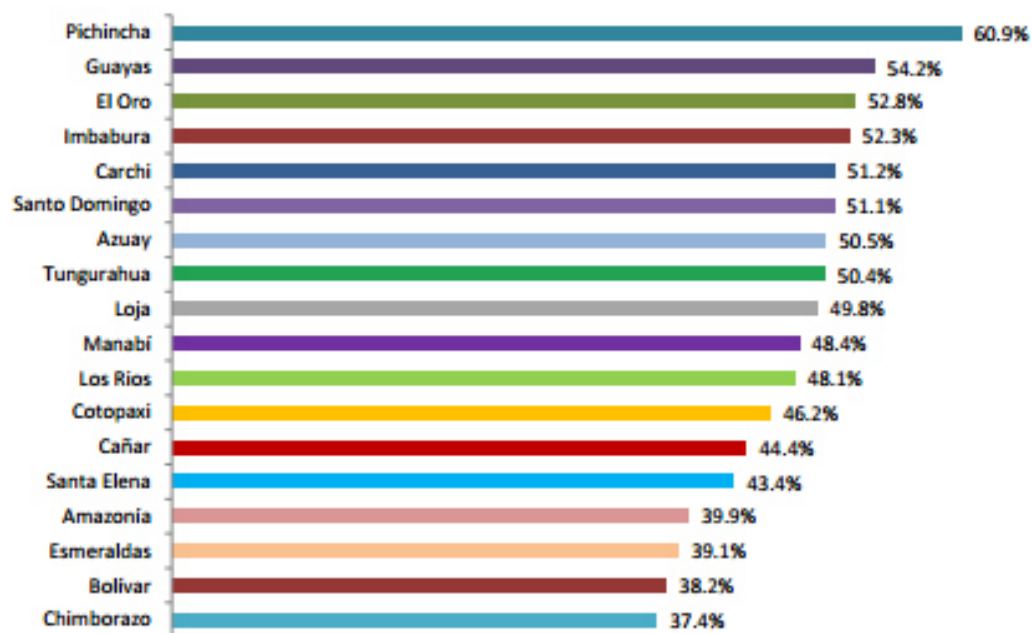
54,3%; mientras que Los Ríos es la provincia que menos usa con el 28,4%. Esta situación se presenta como una *oportunidad*.



**Figura 12: Porcentaje de personas que utilizan computadora por provincias en el 2013**

**Fuente:** Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), 2013.

En cuanto a la utilización del teléfono portátil, Pichincha es la provincia con mayor porcentaje de personas que tienen celular activado (60,9%), seguida de Guayas (54,2%). Siendo Chimborazo la provincia con menor porcentaje. Aquello se constituye en una *oportunidad*.



**Figura 13: Porcentaje de personas que utilizan celular por provincias en el 2013**

**Fuente:** Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), 2013.

### 2.3 MICRO ENTORNO

La empresa Hunter al estar involucrada en el negocio de reclutamiento de personal, cuenta con un micro ambiente que “son los agentes más cercanos a la empresa y que influyen en la forma en cómo pueden responder a sus clientes, por ejemplo, ellos son la propia empresa, los proveedores, los mercados de consumo, los grupos de interés, los competidores, los intermediarios” (Kotler, 2010, págs. 118-120).

Con la aplicación de la teoría de Porter, se analizará cómo estas fuerzas influyen en el entorno interno de la empresa Hunter en el contexto del sector de reclutamiento de personal con la aplicación de tecnologías de la información para determinar luego las estrategias para una mejor competitividad.



### 2.3.1 Proveedores

Los proveedores de Hunter de acuerdo a las necesidades de la empresa han establecido un tipo de relación, y aportan al proceso de generar y ofrecer valor en todo lo relacionado al reclutamiento de personal.

**Tabla 7: Proveedores**

Proveedores	Tipo de actividad
Juan Marcet y Paco	Proveedores de suministros de oficinas.
Summit Consulting- Herramienta	Proveedores de las herramientas de
Aspectrum Assessments	evaluación a candidatos.
CAVCC S.A.	Brinda servicios tecnológicos en temas de
	clima laboral, evaluación de desempeño y
	evaluaciones técnicas.

**Fuente:** Hunter & Hunter

Los principales proveedores de Hunter, corresponde a suministros para oficinas, herramientas de evaluación a candidatos, y servicios tecnológicos en temas de clima laboral, evaluación de desempeño y evaluaciones técnicas de acuerdo a la situación imperante, dichos proveedores actualmente no tienen un poder de negociación que puedan imponer a la empresa en estudio, ya que de acuerdo a sus políticas no pueden aceptar- ni directa ni indirectamente- de parte del vendedor, proveedor o posible proveedor, producto o servicio alguno, sin que pase el proceso de selección, por lo que el seguimiento y control de sus proveedores es una *fortaleza*.

### 2.3.2 Competidores

Hunter tiene competidores que ofrecen servicios similares o exactamente iguales en relación al tema de reclutamiento de personal.

**Tabla 8: Competidores**

Competidores generales y directos	Empresa
Competidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deloitte</li> <li>• Price Waterhouse Coopers</li> <li>• Samper</li> <li>• Great People Consulting</li> <li>• Beehunting</li> <li>• Oconor Consulting</li> <li>• Manpower</li> <li>• Adecco</li> <li>• Consulting &amp; Tax</li> <li>• Villalobos Consulting</li> <li>• Selecta Talent Experts</li> <li>• Nexos Talent</li> <li>• RP3 Consultores</li> </ul>
Competidores directos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samper</li> <li>• Great People Consulting</li> <li>• Oconor Consulting</li> <li>• Deloitte</li> <li>• Price Waterhouse Coopers</li> </ul>

**Fuente:** Hunter & Hunter

En el país existen otras empresas que realizan actividades similares, es decir, hay una gran competitividad en el sector de empresas que se dedican a selección de personal lo cual es y se constituye en una debilidad media. Así también el surgimiento de otras empresas permite que muchos clientes busquen la respuesta

a sus necesidades. Las Áreas en que Hunter esta mayormente posicionado es en el mercado de consumo masivo, farmacéutico y sector de petroleras y mineras.

### 2.3.3 Consumidores

Para la sectorización o tipificación de los clientes en Hunter se ha considerado las empresas que solicitan los servicios de acuerdo al sector al que la empresa pertenece. Se registran datos desde el 2012 hasta la actualidad:

**Tabla 9: Sector**

	%
Consumo Masivo	<b>18,26%</b>
Farmacéutica	<b>13,91%</b>
Industrial	<b>13,04%</b>
Petróleo	<b>8,70%</b>
Venta directa	6,09%
Educación	6,09%
Agroindustria	6,09%
Automotriz	5,22%
Financiero	4,35%
Tecnológico	3,48%
Telecomunicación	3,48%
Transporte Marítimo	2,61%
Minero	2,61%
Textil	1,74%
Editorial	1,74%
Turismo	0,87%
Transporte Aéreo	0,87%
Construcción	0,87%
	<b>100%</b>

**Fuente:** Hunter & Hunter

La firma consultora brinda servicios de selección a toda empresa que así lo requiera (en la actualidad enfocados únicamente a cargos ejecutivos, y con servicios para reclutar analistas o supervisores, también. Sin embargo de acuerdo a la tabla anterior se observa que el mayor porcentaje lo integra el sector de consumo masivo, industrial y farmacéutico.

Se tienen diversas clases de clientes representativos, tales como: UTPL, Teleamazonas, Grupo la Moderna, Emsecor, Mitsubishi, Olam, Beiersdorf, Poweron, Exploraciones Mineras, TameEp, CNT Ep, Chaide y Chaide, Tempur, Simer, Siegfried, Graiman, BIESS, 3M, Roche, entre otras.



**Figura 14: Principales clientes**

**Fuente:** Hunter & Hunter

Además de otros conocidos como 3M, Trole, Ales, Hilton Colón, Pinturas Condor, Quifatex, Toyota, Citibank, Roche, Unicef, Novopan por mencionar algunos ejemplos.



**Figura 15: Otros clientes**

**Fuente:** Hunter & Hunter

La forma en que se captan a los clientes se hace mediante ferias, eventos, formas personalizadas.

- Ferias y eventos: sirve para que los gerentes entablen nuevas relaciones que desencadenen nuevos proyectos.
- De manera personal: se coordina entrevistas con las cabezas del departamento de talento humano de las empresas que se desea captar. En la cita con el posible cliente se exponen los servicios y se mantiene el contacto dando seguimiento hasta el momento oportuno de cerrar con un proyecto.
- Se efectúa workshop: donde se efectúa un taller vivencial con personas específicas, en su mayoría los gerentes de talento humano. Durante este

taller, se expone el servicio o se comunica en qué consistiría el servicio ofrecido por Hunter.

- Los gerentes conversan con ex clientes o gente conocida que han cambiado de lugar de trabajo, con el propósito de volver a entablar una nueva relación comercial.
- Publicamos artículos en revistas empresariales sobre la firma y su gestión.
- Y finalmente los clientes nos buscan por recomendaciones, conocen a algún consultor, leyeron de nosotros en las redes sociales, etc.

El reclutamiento de personal se da con mayor frecuencia, al final del año (mes de diciembre), se nota un leve incremento en la selección de personal, tal vez se pueda entender como operaciones que hacen las empresas para efectuar actividades organizacionales que representan dinero antes del cierre fiscal del año.

Sin embargo es muy leve, la normalidad de los proyectos de selección depende de la gestión del departamento comercial y de la atención y servicios que se presta a los clientes actuales.

## 2.4 LA EMPRESA

Hunter & Hunter Consultores es una empresa filial de Hunter & Hunter International Placement Services, especialistas en Consultoría Integral en materia de Desarrollo

Organizacional, Gestión Gerencial y Recursos Humanos, Sistemas de Gestión de calidad ISO 9001, Ambiental ISO 14001:04, ISO50001 Gestión Energética, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional OHSAS 18001, Responsabilidad Social ISO 26000.

La gestión internacional está respaldada por una red de Firmas con productos de Consultoría de Clase Mundial. Hunter & Hunter inició sus operaciones en Ecuador en Abril de 1998.

#### **2.4.1 Servicios**

HUNTER & HUNTER inició sus operaciones en Ecuador en Abril de 1998. Teniendo como fortalezas más importantes sus valores presentes en todas las acciones de atención a sus clientes: Conocimiento, Versatilidad, Transparencia.

La marca Nuestra HUNTER & HUNTER genera confianza, calidad y especialidad en el Mercado Empresarial. Conformando la Red International Placement Services, establecida en todo el continente Americano.

Hunter tiene sus servicios enfocado en las siguientes áreas:

- Selección y Hunting Ejecutivo,
- Consultoría en Recursos Humanos,
- Transformación Organizacional,
- Sistemas de gestión integral (ISO 9001 - 2008 ISO 14001 – 2004; ISO 50001-2011; OHSAS 18001 – 2007)

Hunter ofrece asesoría en cualquier aspecto de la gestión de talento humano, la que tiene más énfasis es el conocimiento actual del mercado, las aspiraciones salariales de cuanto están ganando los ejecutivos y el tipo de cargos que aspiran por un lado. Por otro lado es importante identificar el perfil del cargo, y ofrecer una más atractiva una propuesta del paquete remunerativo para que la persona acepte el trabajo, etc.; este tipo de asesoría también la ofrece Hunter.

En cada una de estas ramas hay distintas alternativas para las empresas:

### **Selección y Hunting de Ejecutivos**

- Selección de Ejecutivos de Alto y Medio nivel.
- Análisis de Pruebas Psicométricas y Psicosociales.
- Assessment Center.
- Entrevistas de Inteligencia Emocional.
- Entrevista por Incidentes Críticos.

### **Consultoría Integral de Recursos Humanos:**

- Cultura y Compromiso Empresarial.
- Planificación Estratégica de Talento Humano.
- Clima Laboral.
- Valoración de Cargos y Bandas Salariales.
- Gestión de Desarrollo y Plan de Carrera.
- Desarrollo de Herramientas Tecnológicas para Gestión de Talento.



- Humano.
- Evaluación de Desempeño y por Competencias.
- Lego Serious Play.
- Evaluación Técnica.

### **Consultoría Integral de Sistemas de Calidad**

- ISO 9001-2008.
- ISO 14001-2004.
- OHSAS 18001-2007.

En razón de lo expuesto la cantidad y calidad de los servicios que ofrece HUNTER & HUNTER es una fortaleza de la empresa.

#### **2.4.2 Cultura Organizacional**

Bretones y Mañas (2008) definen a la cultura organizacional como “las experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales de una organización” (Bretones & Mañas, 2008).

La cultura organizacional puede abarcar varios por niveles (industrias nacionales y regionales), tipos, jerarquías e incluso por género, profesión, aspectos étnicos y religiosos y su enfoque ha ido cambiando a través del tiempo. Pero la cultura organizacional se ve influida por factores externos, la cultura nacional de país y además transcender fronteras (Muñoz & Monroy del Castillo, 2013).

La Firma consultora Hunter and Hunter ha basado su cultura organizacional en tres pilares fundamentales:

- 1) Competencias, conocimientos y experiencias de cada colaborador, enfatizando la generación de resultados de calidad que garantizan el prestigio empresarial.
- 2) Aprendizaje permanente del equipo de trabajo, es decir que todos enseñan, transmiten experiencias y conocimientos preparándolos de la mejor forma para que estén listos para aplicar lo aprendido sobre un entorno real.
- 3) Fidelización de los clientes internos y externos, es decir que se da importancia tanto a clientes como propios colaboradores, así como proveedores y empresas con las que se trate.

### **2.4.3 Misión**

*“La misión es el punto inicial y la clave de un negocio. Define por qué y para que existe una organización, es decir, a que se dedica la empresa”.* (Ayestaran & Sebastián, 2012, pág. 11). La misión actual de Hunter es:

*“Diseñar e implementar soluciones integrales efectivas en beneficio de las organizaciones, contribuimos en el desarrollo limitado de su gestión, mantenemos estrechas y perdurables relaciones con las clientes y aportamos estrategias eficaces al mejoramiento de la esencia de su negocio.”*

#### 2.4.4 Visión

La visión de una organización es *“una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que éste sea, o llegue a ser”* (Matilla, 2009, pág. 75). La visión actual de Hunter es:

*“Ser reconocida como la Firma consultora, líder, innovadora y confiable en el mercado, desarrollando e implementando soluciones gerenciales en recursos humanos y sistema de gestión, basadas en las necesidades y requerimientos de los clientes”*

#### Valores y principios

Los valores y patrones de comportamiento que diferencian a Hunter de otra organización. Para Hunter se pueden detallar los siguientes:

**Transparencia:** la empresa fundamenta su accionar en la honradez e independencia de sus integrantes. Solamente se ofrecen y ejecutan servicios en los cuales somos expertos.

**Conocimiento:** las herramientas, metodológicas y soluciones informáticas de última generación con las que cuenta Hunter, les permite diseñar e implementar soluciones empresariales eficaces.

**Versatilidad:** los servicios se ofrecen y ejecutan con sentido de urgencia a fin de asegurar al cliente clientes el mayor retorno sobre la inversión.

#### **2.4.5 Aspecto Administrativo**

Para identificar la capacidad administrativa de Hunter se ha procedido a describir, los diferentes elementos y un detalle de los mismos.

**Tabla 10: Aspecto Administrativo**

Aspecto	Elemento	Detalle
Administrativo	Predisposición al Cambio	El equipo de trabajo está si dispuesto asumir nuevos retos.
	Estructura Organizacional	La Organización <b>si</b> dispone de una estructura organizacional identificada (organigrama).
	Gestión Estratégica	La Institución cuenta <b>si</b> una Misión, visión y valores en concordancia.
	Fijación de objetivos	La Organización <b>si</b> dispone una orientación clara respecto hacia donde se dirige en función de los objetivos institucionales.
	Propuesta Estratégica	<b>Si</b> existen parámetros de acción para lograr los objetivos de la empresa.
	Experiencia e imagen corporativa	<b>Si</b> existe una credibilidad positiva de la labor del área otorgada por su experiencia con una imagen positiva.
	Cultura Organizacional	<b>Si</b> existe solidez dentro del equipo de trabajo
	Manejo de programas y paquetes informáticos	El personal <b>si</b> dispone de la experiencia suficiente en el manejo de programas y paquetes informáticos.
	Gestión y Organización del departamento	La empresa <b>si</b> dispone de un adecuado liderazgo organizacional.

**Fuente:** Hunter & Hunter

Conforme la observación realizada al interior de la empresa, el equipo de trabajo está si dispuesto asumir nuevos retos, bajo un Organigrama existente, guiándose por su Misión, visión y valores en concordancia; en función de los objetivos institucionales, contando con la solidez un equipo de trabajo y el respaldo de una empresa transnacional, que tiene experiencia de 16 años en el mercado y

actualmente se encuentra solventado por personal con suficiente manejo de programas y paquetes informáticos.

Cabe recalcar que al momento Hunter, está iniciando con la implementación de un sistema de gestión de calidad ISO 9001.

#### 2.4.6 Aspecto Tecnológico

A continuación una tabla con un detalle de software y hardware, así como las maquinarias y equipos, canales de comunicación externa, comunicación interna y los elementos al que pertenece dentro de la capacidad tecnológica.

**Tabla 11: Matriz para análisis de aspecto tecnológico**

Capacidad tecnológica		
Aspecto	Elemento	Detalle
Tecnológico	Maquinarias y equipos	Todas las oficinas <b>si</b> están óptimamente equipadas o tienen equipos modernos.
	Recursos tecnológicos	La Organización <b>si</b> cuenta con todos los recursos de tecnología de información internet, pagina web.
	Canales de comunicación externa	Hunter <b>si</b> cuenta con un sitio web que se complementa con la labor del departamento.
	Canales de comunicación interna	Hunter <b>no</b> cuenta con extensos canales de comunicación interna con otras unidades (intranet, otros).

**Fuente:** Hunter & Hunter

En cuanto al aspecto tecnológico, se puede decir que todas las oficinas se encuentran equipadas con equipos modernos; cuenta con todos los recursos de

tecnología de información internet, pagina web; Hunter no cuenta con extensos canales de comunicación interna con otras unidades (intranet, otros).

Por la facilidad de consolidar una base importante de hojas de vida de candidatos, resulta un canal accesible y fácil para todas las personas que quieran subir su hoja de vida y postular por una posición. De ahí surge la iniciativa de la página web para el reclutamiento de posibles candidatos.

**Tabla 12: Matriz para análisis de software y hardware**

<b>Software y hardware</b>	<b>Función</b>
Sheila	Análisis Grafológicos
Aspectrum Assessments	Análisis de estilos comportamentales
Development People Tool	Evaluador de clima laboral, evaluación de desempeño y evaluación técnica.
OCAI	Evaluador de cultura organizacional

**Fuente:** Hunter & Hunter

El sistema automático que emplea HUNTER & HUNTER está soportado por Aplicaciones en línea que permiten realizar Análisis de comportamiento, clima laboral, además de evaluar el desempeño y grado de conocimiento técnico de los candidatos.

Por lo que ingresar a la selección de personal operativo se logra una rentabilidad y abaratar costos en las empresas, fidelizar a los clientes actuales y conseguir nuevos que requieran esta clase de procesos de selección de cargos operativos.

Esto era una oportunidad de ampliar la gama de servicios y ampliar el abanico de servicios.

#### **2.4.7 Aspecto de Direccionamiento Estratégico**

Hunter mantiene una estructura orgánica funcional definida. La firma consultora depende de los proyectos que en el transcurso del año se vayan adquiriendo. Por lo tanto para cada proyecto está destinado un equipo de trabajo para los diferentes proyectos para la planificación y ejecución de los mismos.

En términos generales todas las actividades y objetivos se llegan a cumplir, en esto radica el éxito de la firma. Se trabaja de manera equitativa y se distribuyen las tareas para cada consultor y se pueda obtener los resultados que se espera. Esto funciona de la siguiente manera:

- Se obtiene el cliente nuevo o un cliente ya fidelizado y se planea el proyecto de consultoría.
- Se analiza y se define estrategias para efectuar el proyecto, estableciendo los recursos necesarios.
- Se distribuyen responsables, tiempos y actividades.
- Cada gerente y consultor toma responsabilidades y de ellas debe responder.
- El gerente realiza una supervisión total durante todo el proceso de consultoría.



- El gerente efectúa una consolidación integral de todos los productos, información y aspectos resultantes del proceso de selección.
- El gerente expone los resultados a los clientes.

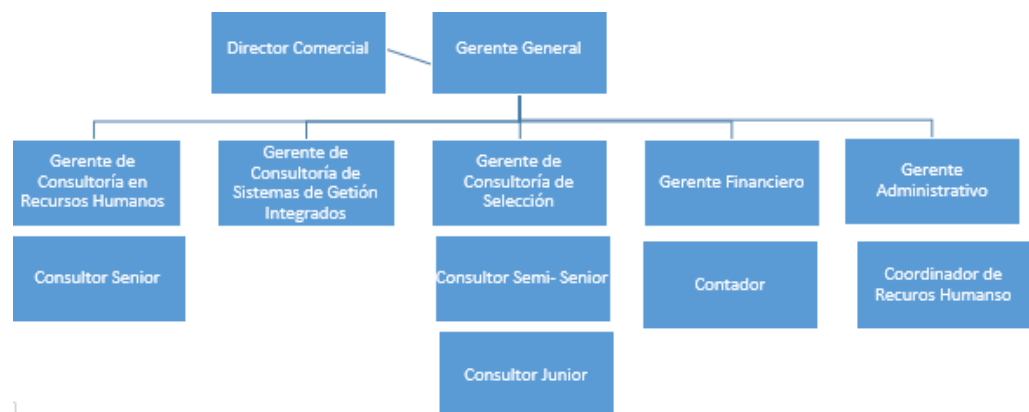
Generalmente en la empresa entre los principales inconvenientes que se presentan con el personal al momento del cumplimiento de los objetivos, destacan entre los más importantes:

1. Limitada comunicación e identificación de prioridades.
2. Escaso monitoreo en algunas fases de determinados proyectos.
3. Desconocimiento de las cosas que se deben hacer para obtener los resultados esperados.
4. Deficiente planificación o demasiados cambios en la planificación de ciertos proyectos.
5. Aspectos fortuitos que afecten a los clientes y demoren o interrumpan los objetivos que se tiene en los proyectos. (salida de la empresa de la contraparte con la que se trabaja, problemas institucionales, auditorías internas, falta de presupuestos, falta de recursos o información para la factibilidad de los proyectos.)

En el caso de HUNTER & HUNTER, conforme la observación realizada al interior de la empresa, las personas que conforman la empresa están dispuestas a asumir nuevos retos, ya que se cumple con el mando jerárquico, tratando de cumplir lo encomendado en función de los objetivos institucionales y bajo los principios que determinan la su Misión, visión y valores de la empresa.

#### 2.4.8 Aspecto Organizacional

La empresa HUNTER & HUNTER cuenta con el siguiente Organigrama:



**Figura 16: Organigrama de Hunter**

**Fuente:** Hunter & Hunter

En general el equipo de trabajo debe tener una comunicación clara, conductas de pro actividad, orientación a resultados, conductas sociables y de compañerismo, equidad, liderazgo. Al momento el personal está organizado de la siguiente manera.

**Tabla 13: Equipo de trabajo Hunter**

	Cargo
1	Director General
1	Gerente General
1	Gerente de Consultoría en Recursos Humanos
1	Gerente de Consultoría de Sistema de Gestión Integrados
1	Gerente de Consultoría de Selección
1	Gerente Financiero
1	Gerente Administrativo
1	Consultor Senior
1	Consultor Semi-Senior
1	Consultor Junior
1	Contador
1	Coordinador de Recursos Humanos

**Fuente:** Hunter & Hunter

#### 2.4.9 Aspecto de Comunicación

La empresa como tal se publicita en las redes sociales (Facebook, LinkedIn y Twitter), también pauta en revistas empresariales (la última en la revista vistazo) y con poca frecuencia se hace desayunos o eventos con invitados estratégicos de empresas que podrían ser posibles clientes. Adicionalmente se publicita haciendo llegar tarjetas en eventos especiales como navidad y fin de año.

Con relación a productos nuevos, lanza por las redes sociales o a su vez se expone en workshop, donde se invita a gente de talento humano y se les hace participes de talleres prácticos de los nuevos productos.

Las redes sociales esta manejado por un consultor de Hunter conjuntamente con un profesional externo, el manejo de las redes sociales es diario siempre se está

comunicando nuevos productos, nuevos procesos de selección, nuevos artículos relacionados al giro del negocio, etc.

**Tabla 14: Comunicación Interna**

Aspecto	Elemento	Detalle
Comunicación interna	Selección de personal	<b>Si</b> se realiza la selección del empleado previa a su asignación, tomando en cuenta aptitudes, actitudes, conocimientos.
	Información	Hunter <b>no</b> tiene definido un sistema de información a los empleados, sobre los procesos operativos y soluciones específicas
	Formación, capacitación y adiestramiento.	<b>Si</b> existe refuerzo a la formación académica del empleado, programas de capacitación en TICS suficientes; y mínimo adiestramiento en acciones imprevistas relacionado con reclutamiento de personal.
	Capacitación externa e interna.	Hunter <b>si</b> cuenta con un programa de capacitación interno para temas de reclutamiento por medio del uso de las nuevas tecnologías o estrategias de mercado.

**Fuente:** Hunter & Hunter

Internamente y dadas las características del negocio, la selección del empleado previa a su asignación, se la realiza aplicando las mismas herramientas que las aplica para la selección de personal para otras empresas. Hunter no dispone de un plan comunicacional actualizado, respecto a los procesos operativos y soluciones específicas. Permanentemente implementa programas de refuerzo a la formación académica del empleado, con programas de capacitación en TICS o estrategias de mercado.

### **2.4.10 Aspecto de Reclutamiento del Personal**

El reclutamiento se basa en cuatro aspectos fundamentales.

- Base de datos o base de hojas de vida que consta la firma de procesos similares efectuados en el pasado.
- Referidos tanto de la empresa cliente, referidos por los consultores (personas que conocieron o entrevistaron en el pasado) y referidos por otros candidatos.
- Búsqueda de perfiles en redes sociales como Linked in o mediante personas que envían su hoja de vida por que vieron un anuncio en nuestras redes sociales. (En pocas ocasiones y dependiendo de la posición se publica en un medio impreso y se recepta hojas de vida).
- Y finalmente y más importante es el head hunting.

El head hunting tiene estos principales pasos:

- Conocer claramente el perfil del cargo, la empresa cliente, el giro de negocio o industria e información relevante de la posición por parte del consultor que ha sido designado el proceso de selección.
- Definir las empresas objetivo de búsqueda, esto significa que se determina las empresas donde le consultor va a buscar candidatos potenciales que se

ajusten a las necesidades de los clientes, esta determinación de las empresas se conforma en base a la semejanza de la actividad comercial, de la semejanza en roles y funciones de los cargos, en la semejanza en las plazas o canales de trabajo.

- Posterior al definir claramente las empresas que vamos a abarcar, se procede a buscar a la persona que consideramos va a ser apto para el cargo, esto consiste en llamar a las sobre la información de la persona para el cargo. Además se le solicita el currículo para posteriormente atender a la parte remunerativa.
- A partir de este contacto, el consultor, debe darles seguimiento y efectuar un previo análisis de los candidatos que enviaron su hoja vida, así también se deberá validar de acuerdo a las necesidades de cliente.

La empresa igualmente luego de las sugerencias de Hunter deber realizar pruebas a los posibles candidatos.

- Entrevista al candidato / puede ser por normal, por competencias.
- Pruebas de estilos comportamentales y grafológicas.
- Referencias laborales del candidato.

Los problemas en relación para el proceso de reclutamiento existen en la actualidad de parte Hunter en relación a fallas operativas, inconvenientes, etc.

- No se define claramente el perfil del cargo a buscar o a su vez el cliente lo cambia en el transcurso de la búsqueda. (por lo mismo se debe obtener un perfil aprobado por el cliente).
- Se determina mal el mercado de búsqueda.
- Ese un perfil de cargo demasiado específico y no existe gran oferta de aquellos profesionales.
- El perfil de cargo es demasiado exigente para la realidad del mercado ecuatoriano.
- Las condiciones de trabajo, remuneraciones o posición no son de interés o atractivas para los ejecutivos que la empresa cliente trata de buscar.
- El consultor no se encuentra capacitado de "qué y cómo" hacer la búsqueda o reclutamiento. (head hunting).
- El consultor no consta con las aptitudes o actitud para hacer el reclutamiento. (head hunting).
- El consultor esta con demasiada carga laboral y no puede cumplir con los tiempos.
- Falta de seguimiento al envío de las hojas de vida de los potenciales candidatos por parte del Consultor.

No existe un sector más complejo para el reclutamiento, existe perfiles demasiados específicos en relaciona a conocimiento o experiencia algo como cargos como nivel "expertos", o perfiles de cargos demasiados exigente para el sector donde la empresa cliente funciona, adicionalmente se dificulta porque estos cargos que son demasiados específicos existen pocos en el mercado ecuatoriano.

Así por ejemplo, en el caso del Gerente técnico de mantenimiento de buques, analista de sistemas de reactivos de equipos médicos, Gerente de Operaciones en Vuelo para una aerolínea, Gerente de Mantenimiento de Aeronaves, Actuarios, etc.

## 2.5 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strenghts, Weaknesses, Oportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas. (Kotler P. , Nuevas técnicas para hallar ideas innovadoras, 2003)



**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

## **Análisis**

El Análisis FODA es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de la Administración. El análisis FODA ya se explicó en las matrices EFE y EFI.

**Tabla 15: Fortalezas**

Nº	FORTALEZAS
F1	Talento Humano joven, dinámico y con interés de aprender
F2	Personal Clave reconocido en el medio
F3	Productos innovadores
F4	Fácil adaptabilidad a varios entornos e industrias
F5	Enseñanza continúa por parte de los líderes de departamentos
F6	Oportunidades de desarrollo profesional y personal.
F7	Poder de negociación con proveedores favorable
F8	Referencias de clientes satisfechos (empresas importantes del medio <sup>9</sup> )
F9	La Cultura Organizacional de la empresa

**Fuente:** Hunter & Hunter

**Tabla 16: Oportunidades**

Nº	OPORTUNIDADES
O1	Demanda de Mercado sumamente grande disponible
O2	Desarrollo de nuevos productos de talento humano.
O3	Existencia de nuevas líneas de negocio de consultoría.
O4	Tasas de interés favorables
O5	Acceso a las TICS de un gran numero de ecuatorianos
O6	El EMBI existente en el país permita que se invierta desde el extranjero;
O7	El Producto interno bruto del Ecuador sigue con tasas positivas de crecimiento.

**Fuente:** Hunter & Hunter

**Tabla 17: Debilidades**

Nº	DEBILIDADES
D1	Bajas Compensaciones económicas
D2	Alta rotación de consultores
D3	Horas de trabajo extensas
D4	Comunicación interna deficiente
D5	Falta una política de crecimiento sustentado de la empresa
D6	Falta de Liderazgo

**Fuente:** Hunter & Hunter

**Tabla 18: Amenazas**

Nº	AMENAZAS
A1	Incremento de Consultoras Competidoras
A2	Decisiones gubernamentales que reprimen el mercado donde se desempeña la empresa
A3	Ambiente político muy variable
A4	Inflación

**Fuente:** Hunter & Hunter

## **MATRICES DE PONDERACIÓN DE IMPACTOS DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS**

Las matrices de impacto permiten valorar y priorizar los factores determinados en las matrices de resumen; son calificadas en base a la connotación de Alto, Medio y Bajo, de donde (Fred, 2008):

- Alto: Se define a los factores que influyen de manera significativa en la gestión del negocio.
- Bajo: Para aquellos factores que se consideran aislados y que no generan una implicación mayor en el negocio.
- Medio: Cuando los factores no mantienen ninguna tendencia.

Para cada elemento del ambiente interno como externo se ha definido esta matriz, mismas que pueden encontrarse a continuación:

**Tabla 19: Matriz de impacto de la empresa Hunter & Hunter Cia. Ltda.**

N°	FORTALEZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
F1	Talento Humano joven, dinámico y con interés de aprender	X		
F2	Personal Clave reconocido en el medio	X		
F3	Productos innovadores		X	
F4	Fácil adaptabilidad a varios entornos e industrias	X		
F5	Enseñanza continúa por parte de los líderes de departamentos	X		
F6	Oportunidades de desarrollo profesional y personal.	X		
F7	Poder de negociación con proveedores favorable	X		
F8	Referencias de clientes satisfechos (empresas importantes del medio)		X	
F9	La Cultura Organizacional de la empresa	X		

N°	OPORTUNIDADES			
		ALTO	MEDIO	BAJO
O1	Demanda de Mercado sumamente grande disponible	X		
O2	Desarrollo de nuevos productos de talento humano.		X	
O3	Existencia de nuevas líneas de negocio de consultoría.		X	
O4	Tasas de interés favorables	X		
O5	Acceso a las TICS de un gran número de ecuatorianos	X		
O6	El EMBI existente en el país permita que se invierta desde el extranjero;	X		

N°	DEBILIDADES			
		ALTO	MEDIO	BAJO
D1	Bajas Compensaciones económicas	X		
D2	Alta rotación de consultores	X		
D3	Horas de trabajo extensas		X	
D4	Comunicación interna deficiente	X		
D5	Falta una política de crecimiento sustentado de la empresa	X		
D6	Falta de Liderazgo	X		

N°	AMENAZAS			
		ALTO	MEDIO	BAJO
A1	Incremento de Consultoras Competidoras	X		
A2	Decisiones gubernamentales que reprimen el mercado donde se desempeña la empresa	X		
A3	Ambiente político muy variable		X	
A4	Inflación		X	

**Fuente:** Hunter & Hunter

### **MATRICES DE ACCIÓN ESTRATÉGICA**

Dentro de las matrices de acción se encuentran las siguientes (Salazar Pico, 2009):

- **Matriz de áreas ofensivas:** Combina las Fortalezas y Oportunidades, ayuda a identificar las ventajas que posee la empresa para aprovechar las oportunidades más importantes que se presentan.
- **Matriz de defensa estratégica:** Combina Debilidades y Amenazas, identifica las principales debilidades que dificultan el contrarrestar las amenazas del entorno.

- **Matriz de áreas de respuesta estratégica:** Combina Fortalezas y Amenazas, determina los factores fuertes que ayudan a contrarrestar a las amenazas.
- **Matriz de áreas de mejoramiento estratégico:** Combina Debilidades y Oportunidades, establece los puntos más débiles de la empresa que deben contrarrestarse para poder aprovechar las oportunidades.

Para la construcción de las matrices se considera lo siguiente:

1. Los impactos considerados se basan en la matriz de ponderación, seleccionando aquellos que poseen alto impacto y aquellos de medio que influyen de manera importante en el negocio.
2. Se compara los factores de las filas con los de las columnas, calificando con valores de: 5 = impacto alto, 3 = impacto medio y 1 = impacto bajo.
3. Se suma tanto filas como columnas.
4. Se promedia el valor para filas como para columnas, considerando:

$$PM = \text{Promedio de Matriz} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{N_f} \text{ ó } \frac{\text{Valor de la matriz}}{N_c}$$

Dónde:

Valor de la Matriz =  $\Sigma$  Total suma de filas o columnas

$N_f$  = Número de filas

$N_c$  = Número de filas

5. Con esto se determina los análisis finales de situación, los cuales se registran en matriz de síntesis.
6. Adicionalmente con la matriz de acción se obtiene el Ratio de Balance de Fuerza, que describe cuál de los aspectos comparados se impone.

**Tabla 20: Matriz de Acción Fo Hunter & Hunter Cia. Ltda.**

<div> <b>PONDERACIÓN</b>            ALTA=5            MEDIA=3            BAJA=1         </div>	OPORTUNIDADES	Demanda de Mercado sumamente grande disponible	Desarrollo de nuevos productos de talento humano.	Existencia de nuevas líneas de negocio de consultoría.	Tasas de interés favorables	Acceso a las TICs de un gran numero de ecuatorianos	El EMBI existente en el país permita que se invierta desde el extranjero;	TOTAL
<b>FORTALEZAS</b>								
Talento Humano joven, dinámico y con interés de aprender		1	3	1	1	1	1	8
Personal Clave reconocido en el medio		1	5	3	1	1	1	12
Productos innovadores		1	1	1	1	1	1	6
Fácil adaptabilidad a varios entornos e industrias		5	3	5	1	3	1	18
Enseñanza continúa por parte de los líderes de departamentos		5	5	5	1	3	1	20
Oportunidades de desarrollo profesional y personal.		5	5	5	3	3	1	22
Poder de negociación con proveedores favorable		5	5	3	5	3	1	22
Referencias de clientes satisfechos (empresas importantes del medio9)		1	3	1	5	3	1	14
La Cultura Organizacional de la empresa		1	3	1	5	3	1	14
		25	33	25	23	21	9	136

Promedio de la Matriz	
Columnas	22.7
Filas	15.1

Ratio Balance de Fuerza	83.95%
-------------------------	--------

**Fuente:** Empresa HUNTER & HUNTER, “Informe”; Quito, 2015.

**Tabla 21: Matriz de acción Fa Hunter & Hunter Cia. Ltda.**

<div><div><b>PONDERACIÓN</b></div><div>ALTA=5</div><div>MEDIA=3</div><div>BAJA=1</div></div>	AMENAZAS	Incremento de Consultoras Competidoras	Decisiones gubernamentales que reprimen el mercado donde se desempeña la empresa	Inflación	Ambiente político muy variable	TOTAL
		FORTALEZAS				
	Talento Humano joven, dinámico y con interés de aprender	1	1	1	1	4
	Personal Clave reconocido en el medio	3	3	1	3	10
	Productos innovadores	1	1	1	1	4
	Fácil adaptabilidad a varios entornos e industrias	3	3	1	5	12
	Enseñanza continúa por parte de los líderes de departamentos	3	1	1	5	10
	Oportunidades de desarrollo profesional y personal.	3	3	1	5	12
	Poder de negociación con proveedores favorable	5	3	1	1	10
	Referencias de clientes satisfechos (empresas importantes del medio)	5	3	1	5	14
	La Cultura Organizacional de la empresa	1	1	1	1	4
		25	19	9	27	80

Promedio de la Matriz	
Columnas	20.0
Filas	8.9

Ratio Balance de Fuerza	74.07%
-------------------------	--------

**Fuente:** Empresa HUNTER & HUNTER, “Informe”; Quito, 2015.



**Tabla 22: Matriz de acción da Hunter & Hunter Cia. Ltda.**

<div><div>PONDERACIÓN</div><div>ALTA=5</div><div>MEDIA=3</div><div>BAJA=1</div></div>	AMENAZAS	Incremento de Consultoras Competidoras	Decisiones gubernamentales que reprimen el mercado donde se desempeña la empresa	Ambiente político muy variable	Inflación	TOTAL
		DEBILIDADES				
Bajas Compensaciones económicas		3	3	1	1	8
Alta rotación de consultores		3	3	3	1	10
Horas de trabajo extensas		3	3	3	1	10
Comunicación interna deficiente		3	3	3	1	10
Falta una politica de crecimiento sustentado de la empresa		3	3	1	1	8
Falta de Liderazgo		3	1	1	1	6
		18	16	12	6	52

Promedio de la Matriz	
Columnas	13.0
Filas	8.7

<b>Ratio Balance de Fuerza</b>	<b>72.22%</b>
--------------------------------	---------------

**Fuente:** Empresa HUNTER & HUNTER, “Informe”; Quito, 2015.

**Tabla 23: Matriz de acción do Hunter & Hunter do Cia. Ltda.**

<div><b>PONDERACIÓN</b>  ALTA=5  MEDIA=3  BAJA=1</div>	OPORTUNIDADES	Demanda de Mercado sumamente grande disponible	Desarrollo de nuevos productos de talento humano.	Existencia de nuevas líneas de negocio de consultoría.	Tasas de interés favorables	Acceso a las TICs de un gran numero de ecuatorianos	El EMBI existente en el país permita que se invierta desde el extranjero;	TOTAL	
	DEBILIDADES								
	Bajas Compensaciones económicas		1	3	1	1	1	1	8
	Alta rotación de consultores		5	5	3	1	1	1	16
	Horas de trabajo extensas		3	1	1	1	1	1	8
	Comunicación interna deficiente		5	3	5	1	1	1	16
	Falta una politica de crecimiento sustentado de la empresa		5	3	2	1	3	1	15
	Falta de Liderazgo		3	5	5	1	3	1	18
		22	20	17	6	10	6	81	

Promedio de la Matriz	
Columnas	13.5
Filas	13.5

Ratio Balance de Fuerza	75.00%
-------------------------	--------

**Fuente:** Empresa HUNTER & HUNTER, “Informe”; Quito, 2015.

## 2.6 RATIO DE BALANCE DE FUERZA

Dentro de esta matriz se resumen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que constituyen la clave para la formulación de estrategias a corto, mediano y largo plazo, que permitan hacer un buen uso de las ventajas que posee la organización para aprovechar las oportunidades que el mercado tendrá, así como estrategias que permitan disminuir los puntos débiles de la organización.

**Tabla 24: Ratio de Balance de Fuerza**

RATIO DE BALANCE DE FUERZA		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	FO 83.95%	FA 74.07%
DEBILIDADES	DO 75.00%	DA 72.22%

**Fuente:** Empresa HUNTER & HUNTER, “Informe”; Quito, 2015.

Se concluye que la combinación entre Fortalezas y Oportunidades ha determinado el más alto porcentaje del estudio realizado, con el 83,95% se genera un escenario favorable para que la empresa Hunter and Hunter Group pueda aprovechar efectivamente las oportunidades que ofrece el mercado con sus fortalezas actuales.

Sin embargo podemos identificar que el segundo porcentaje más alto corresponde a la combinación entre Debilidades y Oportunidades, determinando que la Firma Consultora debe priorizar la generación de estrategias que disminuya o mitigue las debilidades que dificulten el aprovechamiento de las oportunidades.

### **3 ESTUDIO DE MERCADO**

#### **3.1 ANTECEDENTES**

A partir de abril de 1998, cuando la firma Consultora HUNTER & HUNTER GROUP inició sus operaciones en Ecuador, ha logrado generar un interesante posicionamiento en el mercado ecuatoriano, lo cual ha permitido a la marca obtener el reconocimiento de los clientes, potenciales clientes y competidores como una empresa de confianza, calidad y especialidad en el Mercado Empresarial.

Ante el requerimiento de nuevos productos como el de una línea de negocio de Selección de Ejecutivos de bajo perfil, como son cargos operativos es decir, que no tienen gran complejidad y sus tareas son más bien repetitivas, donde no se represente un análisis o criterio formado, es decir, cargos que requieren perfiles de personas sin experiencia laboral, o cargos que no exigen experiencia laboral previa. Entre los perfiles hay: perfiles estudiantiles, recién salidos de la Universidad, sin experiencia, con poca experiencia laboral o gente que tiene bastante experiencia pero que por varias aspectos no han subido de posición y continúan en un cargo operativo. En razón de ello se ha decidido diseñar un Plan Estratégico de Marketing para la Empresa HUNTER&HUNTER GROUP, teniendo en cuenta el no desgastar o peor aún desprestigiar la marca de HUNTER & HUNTER como una Firma de Búsqueda de Ejecutivos de Alto Nivel.

En esta etapa de la investigación se procederá a segmentar el mercado potencial de estudio, para luego de identificado el universo, seleccionar una muestra representativa y utilizando la entrevista dirigida a expertos y jefes de recursos humanos de las empresas que son clientes de *HUNTER&HUNTER CONSULTORES* y la revisión de datos secundarios para luego procesar la información recopilada en forma de tablas y figuras, para analizar la información de manera más objetiva.

### **3.1.1 Objetivos del estudio de mercado**

#### **Objetivo General**

Analizar la implementación de un plan estratégico de Marketing para la penetración de una línea de negocio enfocada a la Búsqueda y Selección de Ejecutivos de Bajo perfil a nivel nacional en la empresa consultora HUNTER & HUNTER GROUP

#### **Objetivos específicos**

- Establecer las ventajas que conlleva el reclutamiento de personal con el uso de la tecnología en relación a costos, manejo de información en relación a los medios tradicionales.
- Incrementar los ingresos de la empresa Hunter and Hunter Group al ofrecer a sus clientes una nueva línea de selección de cargos operativos mediante la utilización de nuevas tecnologías de la información.

- Desarrollar los principales lineamientos del plan estratégico de marketing para lanzar la línea de negocios de reclutamiento de cargos operativos considerando la opinión de los expertos y de los clientes corporativos más importantes de HUNTER&HUNTER CONSULTORES

## 3.2 METODOLOGÍA A UTILIZAR

### 3.2.1 Tipos de investigación

El presente trabajo de investigación se adapta a los tipos de investigación: documental, descriptiva y comparativa, de manera combinada.

El *estudio documental* se refiere a la elaboración de un plan e implantación de una metodología partiendo de la observación y reflexión sistemáticamente sobre realidades usando para ello diferentes tipos de documentos como: archivos, informes, mandatos aplicados, estudios y publicaciones ya existentes.

Se adapta al tipo de investigación descriptiva, ya que por la forma como está planteada la investigación se puede considerar como descriptiva, porque a lo largo de la misma se van a realizar observaciones en cada campo que corresponda, es decir, cuando se trató la parte de fundamentación teórica, análisis de la situación actual y la propuesta para solucionar el problema detectado, de tal manera que quede delimitada y ordenada la investigación como corresponda.

Finalmente, el estudio se ha sustentado en el método de investigación *comparativa*, en el cual se ha tomado un escenario en particular y posteriormente compararlo con otros escenarios que presenta la competencia, todo esto con el propósito de buscar las diferencias o parecidos entre los mismos.

### **3.2.2 Métodos utilizados**

Para este trabajo se han utilizado el *método descriptivo*, que consiste en la caracterización de las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro elemento/fenómeno que puede ser sometido a un análisis. Al describir se aprende las múltiples partes de un objeto de estudio.

Se ha aplicado el *método deductivo*, que es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos y que, por medio del razonamiento lógico, pueden deducirse varias suposiciones, es decir, va de lo general a lo particular. En este caso, se puede decir que considerando la información especializada de manera general se aplicarán conocimientos específicos aplicables a esta investigación.

Se ha tratado de que todos los elementos de la investigación guarden coherencia y se encuentren relacionados. Considerándose el planteamiento de una investigación de naturaleza mixta, se ha organizado las herramientas conforme con los pasos seguidos, dependiendo de la instancia cuando la investigación ha sido cualitativa o cuando ha sido cuantitativa, tomando en cuenta el desarrollo de cada capítulo afín a cada objetivo específico, propuestos en el Plan de

investigación general. Por lo tanto para el cumplimiento de lo propuesto se ha seguido:

- Revisión y análisis de la teoría e información bibliográfica relacionada con el tema de investigación.
- Análisis de la situación actual respecto a la oferta y demanda del mercado de selección y reclutamiento de personal, y criterios de los mismos de acuerdo a lo sugerido por los expertos.
- Con los resultados de la evaluación anterior se procede a diseñar un plan estratégico de Marketing para la penetración y posicionamiento de una línea de negocio enfocada a la Búsqueda y Selección de Ejecutivos de Bajo perfil a nivel nacional en la empresa consultora HUNTER & HUNTER GROUP.

### 3.2.3 Fuentes de datos

En esta investigación se ha acudido a *fuentes primarias* (o directas), que corresponde a los datos obtenidos "de primera mano", por el propio investigador o, en el caso de búsqueda bibliográfica, por artículos científicos, monografías, tesis, libros o artículos de revistas especializadas *originales*, no interpretados. En el presente caso investigativo, como *fuentes primarias* utilizadas se destacan: Recopilación teórica accediendo a libros relacionados con el tema de planes estratégicos de marketing, talento humano y selección de personal, y la investigación de campo a través de las entrevistas.



Para la realización de las entrevistas necesarias para el diagnóstico de este caso, hemos procedido a segregar en dos grupos de personas conocedoras de Gestión de Talento Humano, la primera conforman el grupo de Expertos de Talento Humano que actualmente participan en otras Firmas Consultoras y en el segundo grupo recopilamos información de personas de las áreas de RRHH de empresas clientes, a continuación detallamos los nombres de los participantes de las mismas.

#### Expertos de Talento Humano

- Dr. Francisco Campaña, Director de Hunter and Hunter Group
- Ing. Adriana Andrade - Analista Senior de Recursos Humanos de Deloitte Ecuador.
- Dr. Esteban Castillo - Gerente de Consultoría en Talento Humano de Rp3 Consultores

#### Personas de Talento Humano en nuestras empresas clientes

- Ing. Hugo Ojeda Gerente de Talento Humano Arca Contal (Coca Cola)- Dipor (Toni)
- Psc. Carolina Burbano Human Resources Analyst de Halliburton

- Ing. Tatiana Terán Gerente Corporativo de Talento Humano Grupo Graiman
- Ing. Mayra Moreno Coordinador de Talento Humano de BDF (Beiersdorf)

También se ha tomado *fuentes secundarias*, aquellas que contienen material ya conocido pero organizado según un esquema determinado. Esa información hace referencia a documentos primarios.

### **3.2.4 Técnicas e instrumentos para el análisis de la información**

Se ha aplicado la *recopilación documental* ejecutada a través de documentos gráficos o materiales de consulta bibliográfica como libros, revistas, artículos e información disponible en medios digitales.

Se ha considerado la *Observación de campo*, la cual se basa en la realización de observaciones personales efectuadas por parte del investigador, en la empresa, y otros sitios afines al tema de investigación, con la finalidad de apreciar directamente la interacción del cliente con el producto, y de esta manera confrontarla con los datos recopilados previamente

Se ha aplicado la *entrevista en profundidad* que consiste en recoger información de parte de personas especializadas en el tema propuesto que desempeñan funciones a cargo de Recursos Humanos. Se trata de la elaboración de preguntas abiertas que tiene el propósito de obtener criterios que ayuden a solucionar el

problema de investigación. Se utilizó como instrumento una grabadora de voz y un formulario de preguntas.

### **Metodología para aplicar entrevistas a jefes de recursos humanos que son clientes de Hunter**

1. Para efecto de entender cuáles son las características más importantes del sitio de internet se investigaron el funcionamiento de los más populares tomando como referencia el siguiente sitio <http://webadicto.net/post/Las-10-Mejores-Paginas-Para-Buscar-Trabajo>;
2. Como resultado de esta investigación se establecieron ciertas características que debe tener un sitio web.
3. Luego se contrastara esta conclusión con las recomendaciones y opiniones de Jefes de Recursos Humanos de los clientes corporativos actuales en Hunter para identificar sus necesidades.
4. Finalmente se toman estas sugerencias para la propuesta del sitio web y como debe presentarse el mismo.

### **Cuestionario**

Para ejecutar el trabajo de campo conforme a la segmentación del mercado potencial antes descrito se procedió a levantar la información considerando los sectores en los que se encuentran ubicados los clientes. Las técnicas e

instrumentos de investigación que fueron las entrevistas mediante la aplicación de cuestionarios detallados más adelante dirigidos a clientes (Jefes de recursos humanos), y expertos (en el tema de uso de página web) fueron propuestos y validados. Mayor información, ver Anexo 1

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Se toma como población de estudio a 115 empresas considerados como clientes regulares de HUNTER &HUNTER y las cuales se detallan a continuación:

**Tabla 25: Periodos considerados 2012-13-14-15**

Nº	SECTOR	%	# Empresas
1	Consumo Masivo	18,26%	21
2	Farmacéutica	13,91%	16
3	Industrial	13,04%	15
4	Petróleo	8,70%	10
5	Venta directa	6,09%	7
6	Educación	6,09%	7
7	Agroindustria	6,09%	7
8	Automotriz	5,22%	6
9	Financiero	4,35%	5
10	Telecomunicación	3,48%	4
11	Tecnológico	3,48%	4
12	Mínero	2,61%	3
13	Transporte Marítimo	2,61%	3
14	Textil	1,74%	2
15	Editorial	1,74%	2
16	Construcción	0,87%	1
17	Transporte Aéreo	0,87%	1
18	Turismo	0,87%	1
	<b>SUMAN</b>	<b>100%</b>	<b>115</b>

Del total de 18 sectores productivos con 115 empresas se destacan 4 tipos de actividades productivas que suman un total de 62 empresas, lo cual equivale a un 53,91%. Esta cantidad corresponde a la mayoría de empresas y como tal se han tomado como referencia para el levantamiento de información de campo empleando la entrevista como técnica de investigación.

**Tabla 26: Principales sectores**

Nº	SECTOR	%	# Empresas
1	Consumo Masivo	18,26%	21
2	Farmacéutica	13,91%	16
3	Industrial	13,04%	15
4	Petróleo	8,70%	10
	SUMAN	53,91%	62

Ello significa que se han realizado 4 entrevistas, una por cada sector productivo: Consumo masivo, Farmacéutica, Industrial y Petróleo. Para las preguntas que se plantearon a cada uno de los representantes por sector productivo se obtuvieron las siguientes respuestas:

### 3.4 RESULTADO DE ENTREVISTAS

#### 3.4.1 Entrevistas a Clientes

Para las entrevistas se ha acudido a personas estratégicas dentro de la Gestión de Recursos Humanos de empresas que son clientes de HUNTER, cuyos datos constan a continuación:

- Ing. Hugo Ojeda Gerente de Talento Humano Arca Contal (Coca Cola)-  
Dipor (Toni)
- Psc. Carolina Burbano Human Resources Analyst de Halliburton
- Ing. Tatiana Terán Gerente Corporativo de Talento Humano Grupo  
Graiman
- Ing. Mayra Moreno Coordinador de Talento Humano de BDF (Beiersdorf)

Preguntas con relación a la nueva línea de negocio de selección de cargos operativos:

**1. ¿De qué manera está reclutando personal para la empresa en la que colabora?**

A criterio de los entrevistados en la actualidad se utilizan servicios externos de búsqueda y selección de altos ejecutivos, lo que permite optimizar tiempos y a su vez obtener perfiles altamente alineados a cubrir la necesidad y gestión que exige tanto la posición y la empresa. Sin embargo se poseen otros canales de selección como son: promoción interna, referidos o conocidos en el medio, banco de postulantes que han participado previamente en un proceso de selección o han remitido su información con objeto de ser tomados en cuenta en futuros procesos, uso de medios multimedia para la publicación y obtención de posibles candidatos (twitter, linkedin y página web empresarial)

y finalmente uso de páginas web que disponen de bases importantes de hojas de vida.

**2. ¿Cuál es la razón o motivo por el cual su empresa opta por contratar servicios externos para el reclutamiento y selección de cargos operativos?**

Principalmente por la optimización de tiempo en obtener perfiles altamente alineados a las exigencias de la posición, de igual manera representa menos carga laboral en el área de talento humano permitiendo enfocar los esfuerzos en otros aspectos de igual relevancia para la organización. Adicionalmente es conocido que los servicios externos de reclutamiento y selección constan con avanzadas herramientas de captación y evaluación de candidatos potenciales, que sumado con su expertis permite obtener mejores perfiles que los que se podría conseguir en primera instancia por nuestra propia cuenta.

**3. ¿Qué cargo o cargos operativos buscan con mayor frecuencia?**

Entre los cargos que se buscan con mayor frecuencia, por sector serían:

- Farmacéutica: visitantes médicos, supervisor de ventas, mercaderistas y como cargos ejecutivos tenemos jefes y gerentes de productos.
- Consumo Masivo: vendedores, supervisor de ventas, asistentes ejecutivas.

Pero en el caso de candidatos operativos se apuntaría a sectores productivos específicos excepto el segmento de directivos. Las actividades más

importantes a considerarse serían: Agricultura, minería, empresas manufactureras, construcción, de comercio, de transporte, comunicación, instituciones financieras y de seguros, profesionales y técnicas y de servicios administrativos.

**4. ¿Qué tipo de pruebas posteriores a la selecciones del candidato se toma en cuenta en su empresa?**

A criterio de los representantes de los clientes, principalmente se efectúa entrevistas con la persona responsable de la selección del área de talento humano, si es favorable la percepción del candidato pasa a una entrevista con quien sería su jefe inmediato y finalmente con el Jefe o Gerente de la Unidad. De igual manera se hacen evaluaciones psicológicas, de razonamiento lógico y analítico, de idioma (si se requiere) y finalmente se convalida sus referencias laborales.

**5. ¿Considera que el empleo de una aplicación informática a través del sitio Web propio o el de un sitio dedicado para el reclutamiento de personal contribuiría a reducir los costes de los procesos de captación en su empresa?**

Sin duda, si como empresa se implementaría estas herramientas permitirían acceder a un importante banco de hojas de vida de candidatos que agilite los procesos de selección y no represente salida de recursos económicos en contratación de servicios externos.



**6. ¿Qué le gustaría que se considere en la página web de Hunter en cuanto a la selección y reclutamiento de hojas de vida de potenciales candidatos?**

Se piensa que se debería tener mejor visibilidad los procesos de selección que actualmente están manejando, para que los aspirantes puedan postular con mayor facilidad.

En el caso de Hunter & Hunter se dispone de una página web donde la gente puede ver las ofertas e ingresar su hoja de vida. No hay que olvidar que la idea es lanzar otra página web con otro nombre comercial que permita el llegar a postulantes de cargos operativos.

### **3.4.2 Entrevistas a Expertos**

Para las entrevistas de Expertos hemos obtenido la participación de los siguientes profesionales:

- Dr. Francisco Campaña, Director de Hunter and Hunter Group.
- Ing. Adriana Andrade - Analista Senior de Recursos Humanos de Deloitte Ecuador.
- Dr. Esteban Castillo - Gerente de Consultoría en Talento Humano de Rp3 Consultores

**1) ¿Considera que la selección de personal mediante una página web ofrece ventajas sobre los procedimientos tradicionales?**

Los expertos mencionan que, en la actualidad el mercado, la sociedad, las personas están cercanos al uso constante de la tecnología, internet y herramientas multimedia que permita conocer más de lo que pasa en su entorno como en el mundo y esto a un menor tiempo o a un clic de distancia.

Por tal motivo se ve en la tecnología y el uso de sus herramientas un pilar claramente definido que permite acercarse estrechamente al mercado objetivo e interactuar con el mismo. Adicionalmente potencializa y optimiza los procesos, lo que permite realizar más cosas con resultados deseados en tiempos y costos menores, lo que al final se representa en mejor rentabilidad para la empresa.

**2) ¿Qué diferencia existe entre sitio web empresarial y sitio para búsqueda de personal a través de un sitio que sería usado como base de datos de currículo de los aspirantes?, ¿Se puede utilizar un mismo sitio para promocionar ambas cosas?**

En la actualidad la mayoría de grandes y medianas empresas tanto multinacionales/transnacionales como nacionales constan con su propia página web empresarial con el principal objeto de tener este acercamiento con potenciales clientes y con la sociedad, donde dan a conocer información organizacional, actividad comercial, paraguas de productos, responsabilidad social corporativa, espacios noticiosos propios de la organización, ofrecen un

canal de comunicación entre la sociedad/mercado y la empresa (para reclamos, sugerencias, para instaurar relaciones comerciales, entre otras) y finalmente existe un espacio que permite el ingreso de hojas de vida a postulantes interesados en trabajo en dicha empresa.

Con este antecedente se puede mencionar que efectivamente se podría utilizar el mismo sitio web para la promoción de ambas cosas, sin embargo en la mayoría de las empresas y sus páginas web no se detallan los procesos de selección o cargos que actualmente la empresa está requiriendo, por lo que se va consolidando una base de datos de hojas de vida de personas interesadas en trabajar para una u otra empresa (por supuesto que dentro de esa base de datos podría existir uno o dos que pueda ser considerado en algún proceso), pero no una base de datos que te permita obtener varios perfiles alineados a cubrir con la necesidad de un cargo en específico.

De aquí parte la diferencia entre una página empresarial y una página de búsqueda de personal, donde la segunda además de cumplir con la virtud de ir consolidando un gran número de hojas de vida (como lo hace la página web empresarial) que en el futuro serán de utilidad, permite enfocarse específicamente en obtener perfiles alineados a requisitos propios de un posición y de su empresa.

Si se desarrollan las características diferenciadoras de la página de búsqueda de personal, se puede mencionar que al tener como su único objeto la búsqueda y reclutamiento de candidatos, los espacios de la página web están enfocados en:

- 1) Toda la información es en relación a la selección de personal,
- 2) Facilitar el ingreso de hojas de vida de personas,
- 3) Exponer claramente los procesos de selección que están activos e información relevante de cada uno (perfil del cargo, actividad comercial de la empresa, y en algunos casos hasta el nombre de la empresa y la remuneración presupuestada)

Y si se considera por el lado de las personas que desean postular en busca de una nueva opción laboral, seguramente su interés es el ingresar su hoja de vida a un espacio que les permita, 1) direccionar su perfil a un proceso de selección de le interese en específico y 2) ingresar su perfil profesional a un sitio que le garantice mayores posibilidades de llegar a varias e importantes empresas en el Ecuador.

- 4) **¿Qué opina usted respecto al uso de las TICS (internet) para la búsqueda de personal de perfil como: visitantes médicos (industria farmacéuticas), vendedores (industria de consumo masivo), informáticos o tecnológicos (industria de tecnología o industriales), guardias para la industria de seguridad, asistentes ejecutivos, personas bilingües, etc., por intermedio de páginas web de las empresas especializadas?**

Los expertos coinciden en señalar que se considera que es una importante opción a ser tomada en cuenta, gracias a todas las virtudes que antes se han mencionado. Adicionalmente esta herramienta aumenta indudablemente su

efectividad cuando se enfoca a la obtención de cargos operativos como los que se menciona en la pregunta, ya que por antecedentes se conoce que generalmente las personas que optan por incluir su hoja de vida en páginas de reclutamiento, son personas de perfiles operativos hasta mandos medios, personas con poca experiencia laboral que busca una nueva oportunidad laboral o personas de universidades o egresados que buscan su inserción laboral.

**5) ¿Qué características debe disponer una página web de una empresa que presta servicios de provisión de personal a nivel operativo; para que sea más eficiente y amigable a los posibles usuarios?**

A criterio de los entrevistados, entre las principales se pueden mencionar:

- No sobrecargue de información la página web y que sea de fácil entendimiento sobre las opciones que ofrece.
- Que conste de filtros fáciles que permita al usuario hallar las opciones que fuese de su interés con agilidad. (filtros como: sector empresarial, área o departamento organizacional, entre otras).
- Que se detalle claramente los procesos y la información relevante del mismo.
- Que permita ingresar hojas de vida con facilidad y confirme su ingreso exitoso.

- Que los formatos de requerimiento de información para la elaboración de hojas de vida sean entendibles y que soliciten toda la información necesaria de cada postulante.
- Espacio de contacto, para brindar soporte o mayor información.

### 3.5 OFERTA, DEMANDA Y BALANCE OFERTA Y DEMANDA QUITO-ECUADOR

#### 3.5.1 Análisis de la demanda

Para el análisis de la demanda para la nueva línea de selección de cargos operativos partiremos desde un diagnóstico actual de la demanda y oferta disponible para la búsqueda y selección de ejecutivos en el mercado ecuatoriano.

**Tabla 27: Oferta de firmas consultoras**

<b>Oferta de Firmas Consultoras</b>	<b>Demanda de Procesos de Selección</b>
Hunter & Hunter Group	80
Deloitte	108
Price Waterhouse Coopers	128
Samper	74
Great People Consulting	65
Adecco	62
Oconor Consulting	57
Manpower	56
Beehunting	53
Consulting & Tax	50
Villalobos Consulting	48
Selecta Talent Experts	45
Nexos Talent	40
RP3 Consultores	30
<b>14 Firmas Competidoras</b>	<b>896 procesos de selección</b>

A partir de la tabla anteriormente detallado, reconocemos que la empresa Hunter and Hunter Group consta actualmente con 80 clientes activos equivalentes al 8.93% de la demanda total dispuesta para la selección de cargos ejecutivos para el año 2015.

Sin embargo, el determinar una demanda exacta para la nueva línea de selección de cargos operativos resulta inexacto por varios aspectos y variables que dificultan obtener números reales que se puedan ajustar completamente a un entorno empresarial siempre cambiantes en el corto, mediano y largo plazo.

Debemos que reconocer que como principal factor se encuentra los intereses, lineamientos, proyectos, reestructuraciones, etc. de nuestras empresas clientes, si bien la esencia de nuestro servicio es el ofrecer todas las facilidades para que nuestros clientes vinculen profesionales competentes a sus organizaciones, no es un servicio que las empresas adquieran si no lo es estrictamente necesario para cubrir nuevas o actuales posiciones en su estructura, ahí parte la complejidad de realizar proyecciones y escenarios para la demanda de cargos operativos si no se conoce la visión interna empresarial de nuestros clientes o a su vez el no poseer un registro histórico de ventas.

Sin embargo, apalancándonos en el conocimiento y expertis que poseen las principales cabezas de la Firma Consultora Hunter and Hunter Group sobre el entorno socio-económico y político del país, entorno empresarial y mercado de selección de cargos se ha determinado un estimado de números de procesos de selección de cargos operativos que se pudiesen realizar al poner en marcha este servicio.

Por lo tanto y considerando lo antes mencionado, la Firma Consultora Hunter and Hunter Group ha identificado la demanda para el primer año de ejecución en 150 cargos operativos, los mismo que se gestionarán el 80% de clientes actuales ya sean activos o inactivos y el 20% restante de la gestión comercial y captura de nuevos clientes, nuestro mercado objetivo estará definido principalmente en empresas multinacionales o transnacionales grandes de la ciudad Quito y Guayaquil.

### **3.5.2 Análisis de la demanda de Proveedores**

Para el desarrollo de este plan de marketing hemos identificado la necesidad de realizar un análisis de la demanda de proveedores, definiendo el término de proveedores como personas que facilitarán sus hojas de vidas para alimentar y consolidar su información en nuestras nuevas herramientas tecnológicas que serán utilizadas al momento de seleccionar cargos operativos. Por lo tanto nace la importancia de reconocer cuantas personas empleadas, subempleadas y desempleadas pueden formar parte de nuestra nueva base de datos.

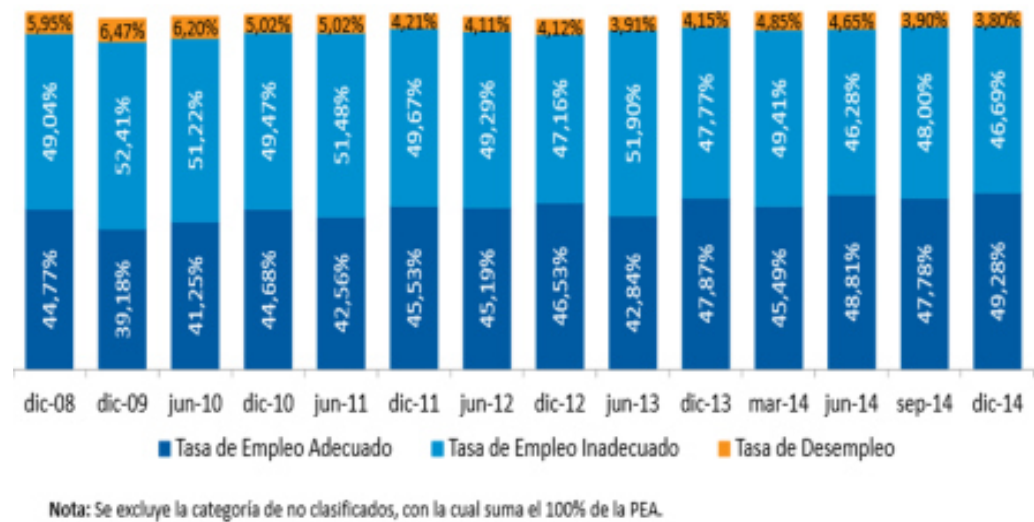
Los Expertos de Talento Humano mencionan que el Ecuador se convierte en un mercado potencial atractivo para lanzar la línea de negocio de reclutamiento de cargos operativos, debido a que nuevas empresas se establecen en el medio, o las existentes crecen o se fortalecen, lo cual trae como consecuencia un crecimiento laboral muy importante, y el apareamiento de nuevas plazas para cargos a nivel operativos, lo cual se constituye en una buena oportunidad para las empresas dedicadas al reclutamiento de personal.



En el mes de diciembre de 2014, la Población en edad de trabajar (PET) en el Ecuador fue de 11'159.255 personas y la Población Económicamente Activa (PEA) fue de 7'194.521 personas. De dicha población, la cifra de los empleados es de 6'921.107 personas y la de los desempleados 273.414(INEC, 2014).

El sector de la Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca es el que mayor empleo genera a nivel nacional, con el 26,64% de los empleados, seguida del Comercio con 18,43%. El empleo es generado principalmente por el sector privado en aproximadamente un 80%. En diciembre de 2014 dicha relación fue de 82,39% para el sector privado y 17,61% el público (INEC, 2014).

Las cifras antes mencionadas permiten obtener los indicadores del mercado laboral. En diciembre de 2014 se registra una tasa de desempleo de 3,80% a nivel nacional (urbano y rural), de 4,54% en el área urbana y 2,25% en el área rural. Al comparar el desempleo nacional con el dato registrado en diciembre de 2013 (4,15%) muestra una reducción de 0.35 puntos porcentuales. La comparación histórica de los datos, hace evidente una tendencia a la baja del indicador, mismo que en diciembre de 2008 fue de 5,95%.



**Figura 17: Evolución de indicadores laborales – Ecuador**

**Fuente:** (Villacis B, 2014)

De acuerdo a la figura anterior la tasa de empleo a diciembre del 2014 es del orden del 49,28%.

Los sectores económicos de mayor contribución en el número de personas con empleo son -en orden de importancia- Agricultura, Comercio y Manufactura. Estas tres ramas de la economía concentran el 54,68% de los empleados(INEC, 2014).

**Tabla 28: Composición de los empleados por rama de actividad – Ecuador**

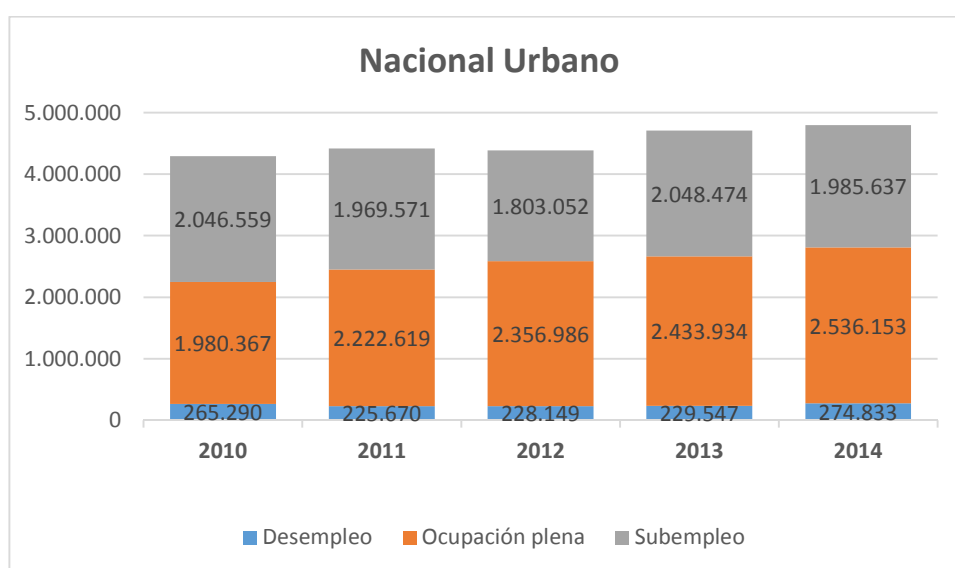
Rama de actividad	Dic-07	Dic-08	Dic-09	Dic-10	Dic-11	Dic-12	Dic-13	Mar-14	Jun-14	Sep-14	Dic-14
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca	28,49%	27,99%	28,53%	27,60%	27,86%	27,36%	24,79%	25,98%	24,82%	25,88%	24,45%
Comercio	19,89%	19,20%	19,50%	19,63%	20,37%	19,88%	18,26%	18,04%	19,09%	18,63%	18,89%
Manufactura (incluida refinación de petróleo)	10,87%	11,28%	10,65%	11,12%	10,50%	10,56%	11,38%	10,53%	10,52%	10,85%	11,34%
Construcción	6,65%	6,69%	6,87%	6,47%	6,06%	6,28%	7,63%	7,77%	7,64%	7,40%	7,43%
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	7,33%	7,59%	7,48%	8,29%	7,88%	7,99%	7,59%	7,58%	7,41%	7,44%	6,82%
Transporte	4,88%	4,71%	4,70%	5,08%	5,60%	5,59%	5,48%	5,18%	5,61%	5,38%	5,89%
Alojamiento y servicios de comida	4,74%	4,74%	4,49%	4,40%	4,93%	5,11%	5,31%	5,20%	5,36%	5,78%	5,46%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	3,22%	3,60%	3,12%	3,46%	3,77%	3,74%	3,98%	4,16%	4,31%	4,16%	4,38%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	3,39%	3,48%	3,58%	3,71%	3,98%	4,44%	4,63%	4,80%	4,76%	4,44%	4,27%
Otros Servicios	3,89%	4,08%	4,13%	4,19%	3,50%	3,50%	4,05%	4,04%	3,82%	3,79%	3,84%
Servicio doméstico	3,33%	3,46%	3,39%	2,88%	2,34%	2,46%	3,08%	3,24%	2,84%	2,62%	3,28%
Correo y Comunicaciones	1,31%	1,28%	1,51%	1,26%	1,05%	1,16%	1,21%	0,96%	1,33%	1,23%	1,16%
Suministro de electricidad y agua	0,57%	0,51%	0,69%	0,58%	0,58%	0,54%	0,82%	0,72%	0,86%	0,80%	1,03%
Actividades de servicios financieros	0,89%	0,91%	0,81%	0,77%	1,07%	0,91%	1,09%	0,99%	0,95%	0,94%	0,99%
Petróleo y minas	0,56%	0,48%	0,55%	0,56%	0,51%	0,49%	0,69%	0,79%	0,69%	0,65%	0,78%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Nota: La rama de actividad **Otros Servicios** incluye: Actividades inmobiliarias - Artes, entretenimiento y recreación - Actividades de organizaciones extraterritoriales - Otras actividades de servicios - No especificado

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

**Tabla 29: Demanda aparente de empleo Ecuador año 2010-2014**

Año	Desempleo	Ocupación plena	Subempleo	Demanda Total
2.010	265.290	1.980.367	2.046.559	4.292.216
2.011	225.670	2.222.619	1.969.571	4.417.860
2.012	228.149	2.356.986	1.803.052	4.388.187
2.013	229.547	2.433.934	2.048.474	4.711.955
2.014	274.833	2.536.153	1.985.637	4.796.623

**Figura 18: Desempleo, Ocupación Plena y subempleo año 2010 - 2014**

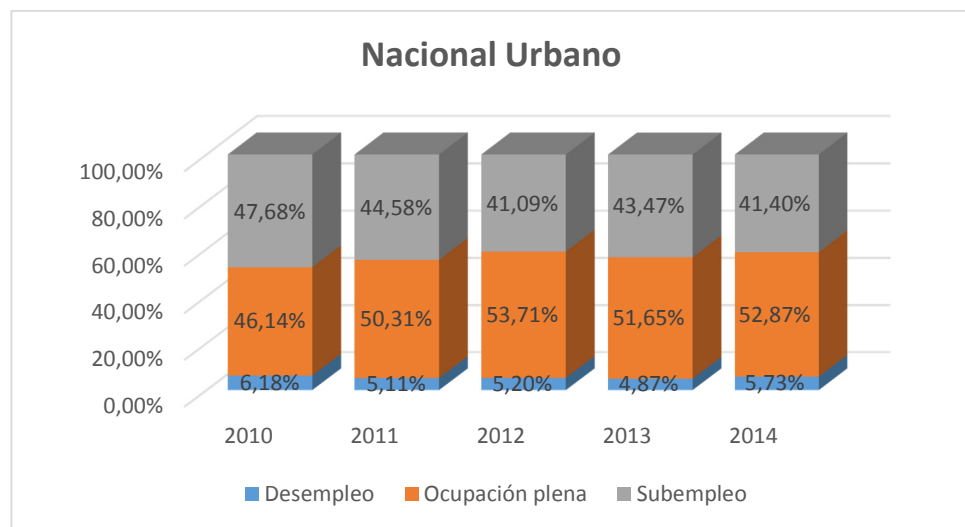
**Fuente:** (ENEMDU, 2014)

La determinación de demanda aparente corresponde a la demanda cubierta entendida como ocupación plena (oferta) más el déficit (desempleo más subempleo)

**Tabla 30: % Desempleo, Ocupación Plena y subempleo año 2010 - 2014**

Año	Desempleo	Ocupación plena	Subempleo
2.010	6,18%	46,14%	47,68%
2.011	5,11%	50,31%	44,58%
2.012	5,20%	53,71%	41,09%
2.013	4,87%	51,65%	43,47%
2.014	5,73%	52,87%	41,40%

**Fuente:** (ENEMDU, 2014)



**Figura 19: % Desempleo, Ocupación Plena y subempleo año 2010 - 2014**

**Fuente:** (ENEMDU, 2014)

### 3.5.3 Análisis de la oferta

La oferta corresponde a la cantidad de Firms Consultoras que ofrecen el mismo servicio de reclutamiento y selección de cargos operativos a nuestro mismo mercado objetivo.

**Tabla 31: Oferta de firmas consultoras**

<b>CONSULTORAS DE RRHH</b>		<b>PARTICIPACIÓN DE MERCADO %</b>
1	Hunter & Hunter Group	8,93%
2	Deloitte	12,06%
3	Price Waterhouse Coopers	14,29%
4	Samper	8,26%
5	Great People Consulting	7,26%
6	Beehunting	6,92%
7	Oconor Consulting	6,37%
8	Manpower	6,20%
9	Adecco	5,92%
10	Consulting & Tax	5,58%
11	Villalobos Consulting	5,36%
12	Selecta Talent Experts	5,03%
13	Nexos Talent	4,47%
14	RP3 Consultores	3,35%
		<b>100%</b>

### 3.6 ANÁLISIS CONSOLIDADO

En resumen considerando el criterio de los jefes de Talento Humano de las empresas consultadas y los datos obtenidos se tiene que:

- La Firma Consultora Hunter and Hunter Group ha identificado la demanda para el primer año de ejecución en 150 cargos operativos, los mismo que se gestionarán el 80% de clientes actuales ya sean activos o inactivos y el 20% restante de la gestión comercial y captura de nuevos clientes, nuestro mercado objetivo estará definido principalmente en empresas multinacionales o transnacionales grandes de la ciudad Quito y Guayaquil.

- Conforme las aspiraciones para la empresa Hunter & Hunter, para el mercado de mandos operativos, se tendría un incremento de su mercado equivalente al 25%.
- Con lo señalado anteriormente y tomando en cuenta el incremento anual de la inflación real en un 10%, es posible pronosticar que Hunter & Hunter tendría la opción de incursionar en la prestación de servicios de personal a nivel operativo a un mercado tal como se muestra en la tabla siguiente, lo cual indica una clara oportunidad de incursión a mediano plazo

**Tabla 32: Demanda de procesos de cargos operativos de Hunter & Hunter proyectada hasta el año 2020**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Demanda Estimada en número de procesos	150	165	182	200	220	242

- Respecto al reclutamiento de personal para las empresas, en la actualidad una parte de las empresas utilizan servicios externos de búsqueda y selección, las razones o motivos por el cual una empresa opta por contratar servicios externos para el reclutamiento y selección de cargos operativos, básicamente sería por la optimización de tiempo en obtener perfiles altamente alineados a las exigencias de la posición, así como para disminuir la carga laboral en el área de talento humano permitiendo enfocar los esfuerzos en otros aspectos de igual relevancia para la organización.
- Respecto a que cargos operativos se buscan con mayor frecuencia, se apuntaría a todos los sectores productivos excepto el segmento de directivos, y se piensa que el empleo de una aplicación informática a través del sitio Web propio o el

de un sitio dedicado para el reclutamiento de personal contribuiría a reducir los costes de los procesos de captación en su empresa, ya que permitirían acceder a un importante banco de hojas de vida de candidatos que agilite los procesos de selección.

- En cuanto a la empresa Hunter, se dispone de una página web donde la gente puede ver las ofertas e ingresar su hoja de vida, sin embargo es necesario diseñar otra página web con otro nombre comercial orientado al mercado de empleados operativos, precautelando el prestigio de su marca.
- Es importante considerar que en la actualidad las condiciones de la tecnología, internet y herramientas multimedia facilitan muchas actividades, y permite acercarse estrechamente al mercado objetivo e interactuar con el mismo, agilizando muchas actividades, con resultados deseados en tiempos y costos menores.
- Las características que debe disponer una página web de una empresa que presta servicios de provisión de personal a nivel operativo; para que sea más eficiente y amigable a los posibles usuarios, debe disponer de las siguientes características:
  - a. No sobrecargue de información la página.
  - b. Que conste de filtros fáciles que permita al usuario hallar las opciones que fuese de su interés con agilidad.

- c. Que se detalle claramente los procesos y la información relevante del mismo.
- d. Que permita ingresar hojas de vida con facilidad.
- e. Que los formatos de requerimiento de información para la elaboración de hojas de vida sean entendibles.
- f. Espacio de contacto, para brindar soporte o mayor información.



## **4 PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO APLICADO A LA EMPRESA**

### **HUNTER & HUNTER CONSULTORES**

El fenómeno de la globalización, la participación de nuevos mercados y la innovación tecnológica; está obligando a las empresas a encontrar la mejor manera de sobrevivir y mantenerse en un mercado cada vez más competitivo y eficiente. Hoy, las organizaciones se agrupan en las llamadas “disciplinas de valor”, “modelos de competencia” o “estrategias competitivas” que además de apuntalar en la manera de cómo hacer las cosas, se enfoca en el tipo de proposición de valor que persigue satisfacer las necesidades de sus clientes y partes interesadas.

Es por eso que para cada tipo de organización es necesario desarrollar o adoptar un modelo operacional y estratégico para esta relación causa efecto (organización vs partes interesadas), modelo que se compone de la determinación de su direccionamiento gerencial de mediano y largo plazo y que corresponderá la identificación de sus procesos gobernantes, agregadores de valor y de apoyo; así como también el manejo adecuado de una estructura de negocios, sistemas gerenciales de toma de decisión y cultura organizacional, a fin, de que cada uno de ellos proporcione aquel valor a la organización que le permita permanecer en el mercado.

Por tal razón el presente documento propone una revisión sistemática de conceptos y aplicaciones para el desarrollo de un plan estratégico de marketing basado en las 4 variables definidas por Philip Kotler: producto, precio, promoción y plaza.

#### 4.1 DEFINICIÓN DE MARKETING

Muchas personas piensan que el marketing es sólo vender y anunciar. Y es natural: todos los días nos bombardean comerciales de televisión, anuncios de periódico, campañas de correo directo, visitas de vendedores y anuncios por internet. Sin embargo, la venta y la publicidad son sólo la punta del iceberg del marketing.

Hoy en día, es preciso entender el marketing no en el sentido antiguo de lograr una venta “hablar y vender” sino en el nuevo sentido de satisfacer las necesidades del cliente. Si el mercadólogo entiende bien las necesidades de los consumidores, desarrolla productos que ofrecen mayor valor, les asigna precios apropiados, y los distribuye y promueve de manera eficaz, esos productos se venderán muy fácilmente. Por lo tanto, la venta y la publicidad son sólo una parte de una gran “mezcla de marketing”: un conjunto de herramientas de marketing que trabajan juntas para satisfacer las necesidades del cliente y crear relaciones con el cliente.

En términos generales, marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros grupos e individuos. En un contexto de negocios más limitado, marketing implica el establecimiento de un intercambio redituable de relaciones de alto valor con los clientes. Por lo tanto, definimos marketing como un proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes. (Kotler P. , Fundamentos de Marketing, 2010)

## 4.2 PROPÓSITO DEL PLAN DE MARKETING

A diferencia de los planes de negocios, que ofrecen un panorama amplio de la misión global de la organización, sus objetivos, estrategia, y distribución de recursos, un plan de marketing tiene un alcance más limitado. Es un documento que indica la forma en que los objetivos estratégicos de la organización se lograrán a través de estrategias y tácticas de marketing específicas, siendo el cliente el punto inicial.

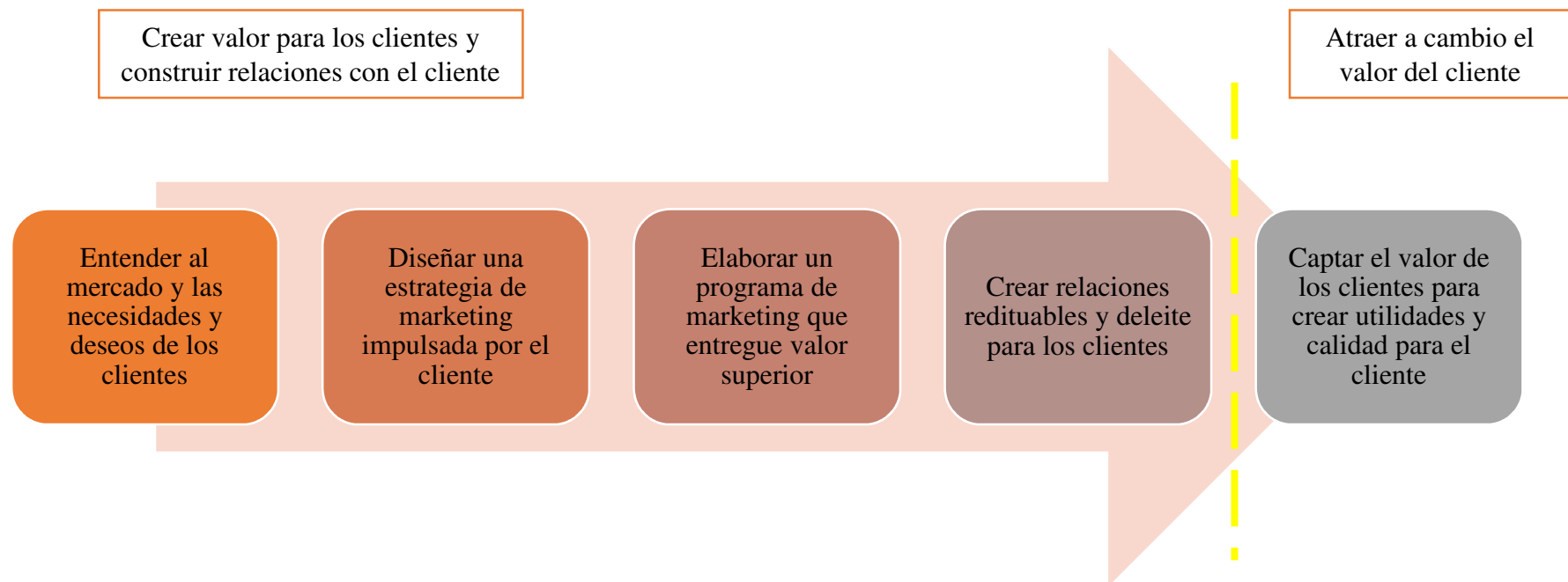
También está vinculado con los planes de otros departamentos localizados dentro de la organización. Supongamos que un plan de marketing requiere la venta de 200,000 unidades al año. El departamento de producción debe prepararse para fabricar esa cantidad de unidades, el departamento de finanzas debe tener fondos disponibles para cubrir los gastos, el departamento de recursos humanos debe estar preparado para contratar y capacitar al personal necesario, etc. Sin el nivel apropiado de apoyo organizacional y recursos, ningún plan de marketing puede tener éxito.

Aunque la extensión y disposición exacta variará entre las compañías, las compañías más pequeñas podrían elaborar planes de marketing más cortos o menos formales, en tanto que las corporaciones a menudo requieren planes de marketing muy estructurados. Para guiar la implementación de manera eficaz, todas las partes del plan se deben describir con todo detalle. A veces, la compañía coloca su plan de marketing en un sitio web interno, ello permite a los directivos y empleados ubicados en diferentes áreas consultar secciones específicas y colaborar en las adiciones o cambios. (Kotler P. , Fundamentos de Marketing, 2010)

Por lo tanto, el objeto de este capítulo es definir el plan estratégico de marketing adecuado para la penetración de la línea de selección de cargos operativos por parte de la empresa Hunter and Hunter Group, donde se determinará los recursos financieros, humanos y tecnológicos que permita ejecutar las estrategias y tácticas basadas principalmente en el modelo de las 4P's, de tal manera obtener los objetivos esperados que generen réditos económicos a la misma.

#### 4.3 PASOS DEL PLAN DE MARKETING

Considerando textos desarrollados por el padre del Marketing Philip Kotler, a continuación se expone un modelo simple de cinco pasos del proceso de marketing. En los primeros cuatro pasos, las empresas trabajan para entender a los consumidores, crear valor para el cliente, y construir sólidas relaciones con éste. En el último paso, cosechan los beneficios de crear valor superior para el cliente. Al crear valor para los consumidores, obtienen a cambio valor de los consumidores en los rubros de ventas, utilidades, y valor del cliente a largo plazo.



**Figura 20: Pasos del plan de marketing**

**Fuente:** (Kotler P. , Fundamentos de Marketing, 2010)

#### 4.4 INTRODUCCIÓN AL PROCESO ACTUAL DE SELECCIÓN DE CARGOS

Para el desarrollo del plan estratégico de marketing para la penetración de la nueva línea de selección de cargos operativos, hemos visto la necesidad de exponer cual es el proceso actual de selección de cargos de ejecutivos que la Firma Consultora Hunter and Hunter lleva a cabo para satisfacer a sus actuales clientes, de tal manera evidenciar y comparar las mejoras en el servicio a ofrecer y que en corto plazo representaran réditos económicos para la empresa.

A continuación se expone los pasos del actual proceso de selección de cargos ejecutivos:

##### **1. ANÁLISIS DE LOS REQUERIMIENTOS DE BÚSQUEDA**

Es de suma importancia previo al inicio del proceso de búsqueda y reclutamiento reconocer claramente cuáles conforman los principales requerimientos y necesidades de los clientes, de tal manera definir los parámetros y condiciones en los cuales basaremos el futuro proceso de selección.

Entre los principales aspectos a definir son: perfil del cargo a buscar, contraparte del proyecto en la empresa cliente, giro o actividad del cliente, información relevante de la industria e información adicional de la posición.

Es fundamental que los consultores participantes del proceso de selección conozcan claramente los requerimientos expuestos por el cliente, de tal manera direccionar

correctamente la ejecución del proceso para el reclutamiento de profesionales alienados a sus necesidades.

## **2. RECLUTAMIENTO DE HOJAS DE VIDAS**

El reclutamiento contempla un conjunto de procedimientos para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para cubrir las expectativas y necesidades de los clientes al momento de cubrir alguna posición en su estructura.

La búsqueda y reclutamiento se basa en cuatro procedimientos que se menciona a continuación:

- a) Base de datos o base de hojas de vida que constan actualmente en la firma de procesos similares efectuados en el pasado.
- b) Referidos tanto de la empresa cliente, referidos por los consultores (personas que conocieron o entrevistaron en el pasado) y referidos por otros candidatos.
- c) Búsqueda de perfiles en redes sociales como Linked in, Facebook, entre otras.
- d) Y finalmente y más importante es el Headhunting.

### **Headhunting**

El headhunting es una técnica de búsqueda y selección de personal, en el que el Consultor efectúa una búsqueda directa del perfil que le han solicitado sin que el

candidato potencial tenga la necesidad de buscar trabajo y se haya dirigido a éste previamente.

Para su correcta aplicación se debe seguir los siguientes pasos:

- Definir las empresas objetivo de búsqueda, esto significa que se determina las empresas donde le consultor va a buscar candidatos potenciales que se ajusten a las necesidades de los clientes, esta determinación de las empresas se conforma en base a la semejanza de la actividad comercial, de la semejanza en roles y funciones de los cargos, en la semejanza en las plazas o canales de trabajo. Con este antecedente se determina en primera instancia a la competencia directa como mercado objetivo, luego a competencia dentro de la industria y finalmente buscamos en otras industrias similares.
- Posterior al definir claramente las empresas que vamos a abarcar, se procede a buscar a la persona que consideramos va a ser apto para el cargo que estamos buscando, esto consiste en llamar a las empresas antes determinadas e indagar con mucha sutileza sobre la información de la persona que ocupa el cargo que estamos buscando, al obtener esta información abordamos al ejecutivo donde le comentamos sobre el proceso de selección y confirmamos su interés en participar con nosotros. Posteriormente se le solicita el envío de su hoja de vida y se valida información relevante como la parte remunerativa.
- A partir de este contacto, la gestión del consultor es estar pendiente del envío de la hojas de vida, darles seguimiento y efectuar un previo análisis de los



candidatos que enviaron sus hojas vida, de tal manera confirmar si la búsqueda está bien alineada o si los perfiles que estamos reclutando no se alinean a lo que quiere el cliente.

- Completando el barrido y la búsqueda en todas las empresas que se determinó, se analiza las hojas de vida para definir el grupo de los mejores perfiles reclutados que cumplan con el perfil del cargo que desea el cliente.
- Posteriormente se coordinará entrevistas con candidatos potenciales.

### **3. ENTREVISTA Y EVALUACIÓN**

La entrevista es un paso fundamental en el proceso de selección y debe ser llevado a cabo por Consultores que reúnen las siguientes características:

- Conocimiento pleno de la organización: Valores, normas, jerarquías, etc.
- Sociabilidad: Debe saber qué hacer y decir en las distintas circunstancias en las que se encuentre; para ello requiere flexibilidad, espontaneidad y sensibilidad.
- Comunicativo: Debe tener facilidad en la comunicación.
- Analítico, interpretador y objetivo: Debe saber dar un tratamiento sistemático y lógico a la información obtenida en la entrevista.

- Emite criterios respecto al candidato evitando los prejuicios y teniendo en consideración los requisitos para el cargo, el mercado y la disponibilidad de candidatos, debe saber definir a los preseleccionados.
- Criterio independiente: Debe ser totalmente objetivo y alejado de sus propios problemas o necesidades.

De la aplicación de pruebas o herramientas de Evaluación es un requisito de contratación del personal. Este requisito será provisto por la empresa consultora o por personas especialistas en la aplicación e interpretación de pruebas o test.

Las Herramientas de Evaluación no son más que un elemento de juicio adicional para la contratación del personal, por lo tanto no se debe exagerar el valor de las pruebas psicológicas como elementos absolutos de predicción.

Los resultados de los test deben ser interpretados en relación al comportamiento del sujeto durante el examen y en función de las circunstancias de su conducta.

Las normas básicas para la utilización de pruebas psicológicas son las siguientes:

- Utilizar las pruebas como uno de los recursos de evaluación.
- Que sean aplicadas e interpretadas por un psicólogo profesional y experimentado, pues si las aplica una persona no experimentada, se corre el riesgo de que las evaluaciones sean incompletas; frecuentemente se refieren solo

al campo de las aptitudes dejando a un lado a la personalidad, que es el aspecto que permite o no al individuo desarrollar todo su potencial.

Otro tipo de evaluaciones utilizadas son las pruebas de conocimientos. Para su creación se considerará lo siguiente:

- Cada departamento donde las necesidades lo justifiquen, deben crear las pruebas de conocimiento que permitan medir los conocimientos específicos en un campo requerido por el cliente. Estas pruebas deben estar en relación al nivel del cargo para el que aplica.
- Para construir las preguntas, se realizará un inventario básico de las tareas y responsabilidades del cargo, con sus indicadores de gestión, combinando el conocimiento teórico y la experiencia. Estas preguntas deberán ser incorporadas como parte de la entrevista de preseleccionados.

## **LAS REFERENCIAS**

El pedido de referencias debe ser realizado por la Firma Consultora que lleva el proceso de selección; y es un procedimiento para verificar y completar el historial de los candidatos en cuanto a empleos previos, historia salarial, cargos ocupados, honorabilidad, responsabilidad, etc.

Referencias personales: Son aquellas que señala el candidato en su Curriculum vitae o solicitud de empleo. Sucede generalmente que estas personas siempre dan buenas referencias del candidato.

Referencias profesionales o de trabajos anteriores: para solventar el problema de la parcialidad de las referencias es conveniente pedir información adicional a los gerentes y supervisores de las organizaciones donde trabajó anteriormente el interesado.

#### **4. PRESENTACIÓN DEL INFORME INTEGRAL DE LOS CANDIDATOS**

Finalmente se efectúa la presentación y entrega del informe integral de los candidatos finalistas, donde consta toda la información resultante de los pasos anteriormente señalados como información personal, experiencia laboral, observaciones y criterios de los consultores, resultados de evaluaciones y referencias.

A partir de conocer el proceso que actualmente Hunter and Hunter lleva a cabo, procedemos a enfocarnos en el desarrollo de las mejoras tanto de tecnologías, procesos y políticas para construir un proceso optimizado que generaría las condiciones para brindar un nuevo servicio de selección de cargos operativos.

Donde las principales mejoras se direccionarán en dos aspectos: el primer aspecto a optimizar mediante una herramienta tecnológica la búsqueda y reclutamiento de perfiles, en el cual se priorizará la implementación de una página web que permita consolidar una base de hojas de vida de profesionales, estudiantes, egresados, personas sin experiencia profesional, entre otras; como segundo aspecto se incluiría nuevas herramientas de evaluación que permitan su modificación y personalización bajo las necesidades del cliente.

Reconociendo las mejoras en el proceso de búsqueda y selección que se determinará para cargos operativos, a continuación identificamos el valor agregado que representa estas mejoras.

- Brindar un mayor número de opciones de candidatos alineados a las necesidades del cliente.
- Disponer del grupo de candidatos potenciales en un tiempo menor.
- Realizar evaluaciones específicas para cada cliente, identificando el probable comportamiento y conocimiento del candidato para la gestión real del cargo en búsqueda, lo que permita al cliente poseer mayor información que influya en la toma de decisión final.

#### 4.5 ESTRATEGIAS

##### **DESARROLLO DE PRODUCTO**

En la actualidad el desarrollo e innovación de nuevos productos es indispensable para el crecimiento de la empresa, por lo tanto esta estrategia está atada directamente a la visión y objetivos estratégicos que la Firma Consultora planifica efectuar en el futuro.

El desarrollo de producto es una estrategia de crecimiento que consiste en ofrecer productos nuevos o modificados a segmentos de mercado actuales. Partiendo principalmente de poseer el conocimiento sobre las necesidades insatisfechas o

demandas de servicios de los clientes actuales y la propia evaluación de la empresa sobre si dispone con conocimiento, experiencia y recursos necesarios para desarrollar el producto esperado que satisfaga al mercado y que este a su vez represente un redito económico favorable en su comercialización.

## **LIDERAZGO EN COSTOS**

La excelencia operativa o liderazgo en costo es la estrategia que orienta a la organización a la entrega de productos y servicios a sus clientes con el mejor costo total y disponibilidad; es decir proporciona la mejor combinación entre calidad, precio y facilidad de compra.

La excelencia operativa considera como su fortaleza la productividad sin descuidar la calidad o el cumplimiento de requisitos de sus partes interesadas; es decir se vale de ella para lograr ese mix entre calidad y costo.

Ya que esto es un aspecto netamente estratégico, existirá un macro proceso gobernante que realice el seguimiento exhaustivo de este criterio, éste proceso deberá controlar el costo de materias primas, insumos, y todos los mecanismos ligados al proceso productivo (principalmente).

Es importante mencionar que esta estrategia de costos deberá ser principalmente atada con una estrategia de ventas o comercialización por volumen, de tal manera maximizar la utilidad al momento de ofrecer el servicio de reclutamiento de cargos operativos frente a los costos que estos representan.

#### 4.6 MARKETING MIX, OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS

Marketing mix constituye el principal instrumento estratégico y táctico para la ejecución del marketing de una organización, donde su enfoque es el trabajar con las cuatro principales variables: producto, precio, plaza o distribución y promoción o comunicación; de tal manera identificar y elaborar las estrategias necesarias de cada una para cumplir con los objetivos trazados.

Para el desarrollo del marketing mix del caso de estudio, hemos identificado la necesidad de segregar los objetivos y tácticas de cada variable (producto, plaza, precio y promoción) en dos grupos que detallamos a continuación: el primer grupo corresponde al **“Cliente”**, donde el enfoque es el desarrollo de las 4P’s para satisfacer a nuestro mercado objetivo de empresas multinacionales, transnacionales o empresas ecuatorianas medianas y grandes. El segundo grupo lo denominaremos **“Proveedores”**, el propósito es desarrollar conjuntamente objetivos y tácticas para el reclutamiento de hojas de vida tanto de profesionales, egresados, estudiantes, trabajadores, empleados y personas en general, que conformarían la base de información que representaría la principal herramienta para la generación del servicio esperado.

##### 4.6.1 Producto

Definimos un producto como cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos incluyen más que sólo bienes tangibles. En una

definición amplia, los productos incluyen objetos físicos, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o combinaciones de todo esto.

Dada su importancia en la economía mundial, prestaremos especial atención a los servicios. Los servicios son una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones ofrecidos a la venta y son básicamente intangibles ya que no tienen como resultado la obtención de la propiedad de algo. Como ejemplos podemos citar los servicios bancarios, hoteleros, aéreos, de venta al detalle, de asesoría fiscal, y de reparaciones domésticas. (Kotler P. , Fundamentos de Marketing, 2010, pág. 199)

A continuación se desarrolla los objetivos y tácticas para el producto en los dos grupos de enfoque.

- **CLIENTE**

- **Objetivo:** Ofrecer servicios de reclutamiento y selección de cargos operativos.
- **Estrategia:** Modificar y optimizar dentro del proceso actual de reclutamiento y selección de ejecutivos, los pasos de reclutamiento y evaluación para enfocarlo a la selección de cargos operativos.



▪ **Tácticas:**

1. Diseñar e implementar una herramienta tecnológica en línea (página web y sistema de almacenamiento de base datos) que permite recopilar y consolidar una base numerosa de hojas de vida de perfiles preferiblemente operativos gracias a su fácil accesibilidad por la internet, esto con el objeto de optimizar tiempos del consultor que lleva a cabo el proceso y reducir el tiempo de entrega del servicio a 10 días laborales, reducción de costos en llamadas telefónicas y uso de herramientas de almacenamiento de hojas de vidas de terceros y finalmente mejorar la calidad del servicio gracias a la cantidad y calidad de perfiles que se recopilaría en la base datos de la Firma Consultora.
2. Desarrollar e implementar nuevas herramientas de evaluación que permitan optimizar costos y puedan ser aplicadas en grupo. Principalmente se implementaría evaluaciones por assessment center.
3. Desarrollar e implementar de evaluaciones del grado de satisfacción al cliente.
4. Contratar un Consultor Junior que dedique totalmente su gestión a la administración y manejo de la página web y base de datos de hojas de vida y efectuar el acercamiento con cada candidato potencial.

5. Contratar un Consultor Senior que efectúe las entrevistas y evaluaciones a los candidatos potenciales y sostenga la relación con los clientes.
6. Contratar servicios externos para el mantenimiento y soporte de la página web y sistema de almacenamiento de hojas de vida.

- **PROVEEDOR**

- **Objetivo:** Poseer una página web de reclutamiento de hojas de vida que sea interactiva, entendible, practica y funcional.
- **Estrategia:** Diseñar e implementar la página web para el reclutamiento masivo de hojas de vida.
- **Tácticas:**
  1. Contratar servicios tecnológicos externos para el diseño, implementación y mantenimiento de la página web.
  2. Participar y supervisar en la elaboración de la forma y contenido de la página web.
  3. Supervisar el correcto funcionamiento en línea de la página web.
  4. Brindar soporte técnico oportuno.

#### **4.6.2 Precio**

En el sentido más estricto, el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los clientes dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. A lo largo de la historia, el precio ha sido el principal factor que influye en la decisión de los compradores. En décadas recientes, otros factores han ganado mayor importancia. Sin embargo, el precio sigue siendo uno de los elementos más importantes en la determinación de la participación de mercado y de la rentabilidad de una compañía.

El precio es el único elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos; todos los demás elementos representan costos. El precio también es uno de los elementos más flexibles de la mezcla de marketing. A diferencia de las características de los productos y de los compromisos del canal, el precio se puede modificar rápidamente. Al mismo tiempo, la fijación de precios y la competencia de precios son el problema número uno que muchos ejecutivos de marketing enfrentan, y muchas compañías no manejan bien la fijación de precios. (Kotler P. , Fundamentos de Marketing, 2010, pág. 263)

A continuación se desarrolla los objetivos y tácticas para el producto en los dos grupos de enfoque.

- **CLIENTE**

- **Objetivo:** Ofrecer servicios de reclutamiento y selección de cargos operativos a menor precio en comparación a los competidores directos.
- **Estrategia:** Poseer los mejores precios del mercado de servicios de selección de cargos operativos.

- **Tácticas:**

1. Determinar precios menores para el servicio de selección de cargos operativos, por lo tanto se definiría una tabla de precios en relación al número de cargos a buscar.

Es importante mencionar que el precio está sujeto a un honorario determinado por la Firma Consultora sobre el paquete remunerativo que la empresa cliente esté dispuesta a pagar para el cargo en búsqueda. Mencionamos un ejemplo: la firma Consultora establece un honorario de 1.2 sobre la remuneración integral del cargo que se encuentra en búsqueda, y la empresa cliente por la misma posición está dispuesta a ofrecer una remuneración de \$900, por lo tanto efectuamos el cálculo respectivo ( $1 \text{ cargo} \times 1.2 \text{ de honorario} \times 900 \text{ remuneración dispuesta para la posición}$ ) y obtenemos el precio a cobrar al cliente, que para el ejemplo señalado corresponde a: \$1.080.

A continuación se establece la tabla de honorarios de la siguiente manera:

**Tabla 33: Honorarios**

<b>HONORARIO</b>	<b>NÚMERO DE CARGOS A SELECCIONAR</b>
0,9	DE 16 EN ADELANTE
1	11 A 15
1,2	6 A 10
1,3	MENOR A 5

Adicionalmente a la tabla antes expuesta, se determina la condición de trabajar en la búsqueda y selección de cargos operativos que estimen una remuneración mínima de \$ 700 dólares americanos.

#### **4.6.3 Plaza**

Se define plaza o distribución como el lugar físico o virtual donde se pone en disposición y comercialización los productos o servicios a los clientes o usuarios.

Dentro de la comercialización de servicios existe una generalización errónea sobre el método de distribución, donde se reconoce a la “venta directa” como el único método disponible para la entrega de servicios, si bien es el método más frecuente y que ofrece más garantías de velar por la calidad del servicio por su corto canal, en la actualidad se han ido desarrollando el método de “intermediarios” como: agentes (turismo, viajes, hoteles, transporte, seguros, etc.), concesionarios e intermediarios institucionales, que permite obtener un mayor dinamismo y cobertura del mercado.

La Firma Consultora continuaría con el método de venta directa debido que la comercialización y entrega del servicio es inseparable con el Consultor que lo brinda, de la misma manera se genera ventajas en el mercado al momento de obtener diferenciación perceptible del servicio, control directo sobre el servicio, mejor ubicación y accesibilidad al servicio y cercanía con los clientes y sus necesidades.

- **CLIENTE**

- **Objetivo:** Ofrecer servicios de reclutamiento y selección de cargos operativos a empresas multinacionales, transnacionales o ecuatorianas grandes y medianas preferiblemente de la ciudad de Quito y Guayaquil.
- **Estrategia:** Generar la accesibilidad y disponibilidad necesaria para obtener una acercamiento directo y ofertar a empresas multinacionales, transnacionales o ecuatorianas grandes y medianas preferiblemente de la ciudad de Quito y Guayaquil.
- **Tácticas:**
  1. Contar con Expertos Consultores que brinden una atención personalizada, efectuando visitas en campo a los clientes objetivos para la comercialización de los servicios de selección.

2. Contar con una página web empresarial de la Firma Consultora que detalle los principales servicios de consultoría y permita el contactar un Consultor de la Firma.

- **Proveedor**

- **Objetivo:** Poseer una página web de reclutamiento de hojas de vida.
- **Estrategia:** Diseñar e implementar la página web para el reclutamiento y garantizar su operatividad en línea.
- **Tácticas:**
  1. Contratar y garantizar la continuidad de un espacio propio de la página web en el internet.

#### **4.6.4 Promoción**

Toda la mezcla de promoción de una compañía, también llamada mezcla de comunicaciones de marketing, consiste en la combinación de las herramientas específicas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales, y marketing directo que la compañía utiliza para comunicar de manera persuasiva el valor a los clientes y crear relaciones con ellos. He aquí definiciones de las cinco principales herramientas de promoción:

**Publicidad:** Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes, o servicios por un patrocinador identificado.

**Promoción de ventas:** Incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.

**Relaciones públicas:** Crear buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa, y el manejo o bloqueo de rumores, anécdotas, o sucesos desfavorables.

**Ventas personales:** Presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la compañía con el fin de efectuar una venta y crear relaciones con los clientes.

**Marketing directo:** Comunicación directa con los consumidores individuales, seleccionados cuidadosamente, con el fin de obtener una respuesta inmediata y crear relaciones duraderas con ellos mediante el uso del teléfono, correo, fax, correo electrónico, internet, y de otras herramientas para comunicarse directamente con consumidores específicos.

Cada categoría emplea herramientas específicas para comunicarse con los consumidores. Por ejemplo, la publicidad incluye transmisiones por radio o televisión, medios impresos, internet, anuncios en exteriores, y otros recursos. La promoción de ventas incluye descuentos, cupones, exhibidores en punto de compra, y demostraciones. Las ventas personales comprenden presentaciones de ventas, exposiciones comerciales, y programas de incentivos. Las relaciones



públicas desarrollan boletines de prensa, patrocinios, evento especiales, y páginas web. El marketing directo incluye catálogos, *telemarketing*, kioscos, internet, etcétera.

Al mismo tiempo, la comunicación va más allá de estas herramientas de promoción específicas. El diseño del producto, su precio, la forma y el color de su empaque, y las tiendas que lo venden son *todas* características que comunican algo a los compradores. Así, aunque la mezcla de promoción es la actividad básica de comunicación de la compañía, toda la mezcla de marketing — promoción y producto, precio, y punto de venta o plaza— se debe coordinar si se quiere tener el impacto de comunicación más grande posible. (Kotler P. , Fundamentos de Marketing, 2010, pág. 363)

- **CLIENTE**

- **Objetivo:** Generar la comunicación de marketing adecuada para captar clientes preferiblemente en las ciudades de Quito y Guayaquil.
- **Estrategia:** Realizar estrategias de ventas personales, marketing directo y relaciones públicas para la captación de clientes preferiblemente en las ciudades de Quito y Guayaquil.
- **Tácticas:**
  1. Realizar llamadas telefónicas y envío de correos electrónicos a los clientes objetivos, de tal manera dar a conocer los servicios de

selección de cargos operativos o a su vez persuadir por la coordinación de una reunión para exponer los mismos.

2. Comunicar e interactuar por redes sociales de internet con el mercado.
3. Efectuar visitas en campo y generar relaciones comerciales con los potenciales clientes objetivos.
4. Participar en ferias, exposiciones o eventos sociales que permitan obtener un acercamiento con ejecutivos de empresas clientes.
5. Participar en artículos noticiosos o secciones especiales para revistas prestigiosas del país.
6. Participar en eventos y proyectos de responsabilidad social y comunicarlo a través de redes sociales.

- **PROVEEDOR**

- **Objetivo:** Atraer la atención de profesionales, egresados, estudiantes, trabajadores, empleados y personas en general para ingresar su hoja de vida en nuestra página web.
- **Estrategia:** Realizar estrategias de publicidad masiva principalmente en las ciudades de Guayaquil y Quito.

▪ **Tácticas:**

1. Realizar impulsaciones y entrega de boletines en lugares de gran afluencia de personas.
2. Realizar convenios con universidades de las principales ciudades.
3. Disponer de vallas publicitarias en las ciudades de Quito y Guayaquil.
4. Contratar servicios de mailing masivo a nivel nacional.
5. Pautar en radios de mayor rating en la ciudad de Quito y Guayaquil.

**Tabla 34: Matriz de Control de Promoción**

MATRIZ DE CONTROL DE PROMOCIÓN		
PROMOCIÓN	DETALLE	CONTROL PRÁCTICO (Indicadores) MENSUAL
MARKETING DIRECTO	Telemarketing (llamadas telefónicas)	1.- Número de llamadas / número de ventas 2.- Número de llamadas / número de reuniones obtenidas 3.- Número de llamadas / número de clientes a contactar
	Servicios de mailing	1.- Número de correos enviados / número de ventas 2. Número de correos enviados/ número de Reunios Obtenidas 3.- Número de corros enviados / números de clientes a contactar 4.- Número de correos enviados masivamente en un mes / Número de hojas de vidas recibidas en un mes
MARKETING DIGITAL	Redes Sociales	1.- Número de suscriptos a la red 2.- Número de visitas 3. Número de movimientos en red.(Likes, Me gustas, Compartir, entre otras) 4.- Alcance en números de personas
VENTA PERSONAL	Visitas en campo	1.- Número de visitas / Número de ventas
RELACIÓN PÚBLICA	Estands o Islas	1.- Número de participación en eventos / número de contactos de potenciales clientes 2.- Número de potenciales clientes / número de Ventas
	Contratos de Espacios en Eventos	
	Participar en eventos y proyectos de Responsabilidad Social	
	Articulo Noticioso en Revista	Alcance estimado de clientes por número de revistas emitidas
	Convenios con universidades	1.- Número de vistias / númeor de convenios adquiridos 2.- Número de convenios / número de hojas de vida recibidas
PROMOCIÓN	Impulsaciones y entrega de boletines	1.- Alcance estimado de personas por fecuencia de tránsito 2.- Número de horas de Impulsaciones / número de Hojas de vida recibidas
PUBLICIDAD	Vallas publicitarias	Alcance estimado de personas por fecuencia de tránsito
	Pautaje en radio	Alcance estimado de personas por número de audiencia

#### 4.7 VALOR PARA EL CLIENTE

1. Reducción de tiempos en los procesos de selección de cargos operativos del cliente.
2. Optimización de los tiempos y actividades de los colaboradores de talento humano de la empresa cliente.
3. Obtener un servicio especializado que le permita recibir la mejor oferta de candidatos alineados a las necesidades reales del cliente.
4. Conocer un escenario real (generalidades de formación académica, promedio de edad, género o remuneración, experiencia, competencias, etc.) de la oferta de candidatos que están actualmente en el mercado.
5. Optimizar recursos económicos al vincular profesionales competentes, optimizar tiempos de los colaboradores de su área de RRHH y cubrir oportunamente las vacantes de la organización.

#### 4.8 BENEFICIOS PARA LA FIRMA CONSULTORA HUNTER AND HUNTER GROUP

1. Obtener mayores ingresos para la empresa.
2. Incrementar la participación en el mercado.
3. Ampliar la cartera de servicios de consultoría.
4. Fidelizar a clientes actuales o a su vez recuperar clientes inactivos.

## **5 ESTUDIO FINANCIERO**

En este capítulo analizaremos financieramente la factibilidad y posibles resultados de la implementación del plan estratégico de marketing, a fin de conocer con mayor certeza los beneficios que este representaría para la Firma Consultora Hunter and Hunter Group.

### **5.1 INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO**

#### **INVERSIONES**

Es importante en el Análisis Financiero medir la factibilidad de la presente investigación. Se describirá en primer lugar la inversión en Activos Fijo, Diferidos y Capital de Trabajo, así:

**ACTIVOS FIJOS:** Conjunto de elementos patrimoniales adscritos a la sociedad de forma imprescindible para la propia actividad de la misma, se denominan también activos tangibles. (Sapag Chain & Sapag Chain, 2003)

**ACTIVOS PRE OPERACIONALES:** Está integrado por valores cuya rentabilidad está condicionada generalmente, por el transcurso del tiempo, es el caso de inversiones realizadas por el negocio y que un lapso se convertirán en gastos. Así, se pueden mencionar los gastos de instalaciones, las primas de seguro, patentes de inversión, marcas, de diseños comerciales o industriales, asistencia técnica. (Urbina, 2003)

**CAPITAL DE TRABAJO:** Son aquellos que la empresa necesita para operar en un período de explotación. Se puede decir que una empresa tiene un capital neto de trabajo cuando sus activos corrientes son mayores que sus pasivos a corto plazo, esto conlleva a que si una organización empresarial desea empezar alguna operación comercial o de producción debe manejar un mínimo de capital de trabajo que dependerá de la actividad a emprender. El Capital de trabajo se sustenta en la medida en la que se pueda hacer un buen manejo sobre el nivel de liquidez, ya que mientras más amplio sea el margen entre los activos corrientes que posee la organización y que sus pasivos circulantes mayor será la capacidad de cubrir las obligaciones a corto plazo; el capital de trabajo permitirá financiar la primera producción antes de recibir ingresos. (WESTON, 2006)

### **INVERSIÓN TOTAL.**

La inversión está dada por los activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo, para el inicio de la ejecución del Plan de Marketing Estratégico es necesario invertir en Activos Fijos: 7.155,30 USD, Activo Diferido 2.500,00 USD y, en Capital de Trabajo: 2.939,81 USD, por lo tanto la inversión total del Plan de Marketing Estratégico es de **12.595,11 USD**, la misma que se encuentra financiada por recursos propios y de terceros, para la puesta en marcha del Plan de Marketing Estratégico.

**Tabla 35: Inversión Total**

Activo Fijo	5.931,30
Activo Pre -Operacionales	2.500,00
Capital de Trabajo	2.939,81
<b>TOTAL</b>	<b>12.595,11</b>

### 5.1.1 Inversión en Activos Fijos o Tangibles

**Tabla 36: Inversión Fija**

<b>COSTO</b>	<b>TOTAL USD.</b>
Adecuaciones	561,00
Equipos de Computación	3.177,30
Equipos de Oficina	346,80
Muebles y Enseres	469,20
Herramientas Tecnológicas	2.601,00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>7.155,30</b>

### ADECUACIONES

**Tabla 37: Adecuaciones**

<b>CONCEPTO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD m cuadrados</b>	<b>V. UNITARIO</b>	<b>V. TOTAL</b>
Oficina	M <sup>2</sup>	10,00	35,00	350,00
Materiales varios	M <sup>2</sup>	10,00	20,00	200,00
<b>SUBTOTAL</b>				550,00
2% Imprevistos				11,00
<b>TOTAL</b>				<b>561,00</b>

### EQUIPOS DE COMPUTACIÓN

**Tabla 38: Equipos de Computación**

<b>CONCEPTO</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>V. UNITARIO</b>	<b>V. TOTAL</b>
Computadora	Unidad	2	1370,00	2.740,00
Impresora	Unidad	1	375,00	375,00
<b>SUBTOTAL</b>				3.115,00
2% Imprevistos				62,30
<b>TOTAL</b>				<b>3.177,30</b>



**EQUIPOS DE OFICINA****Tabla 39: Equipos de Oficina**

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Artículos de Oficina	Unidad	2	60,00	120,00
Adornos varios	Unidad	2	50,00	100,00
Luminarias	Unidad	2	55,00	110,00
Botes de basura	Unidad	1	10,00	10,00
<b>SUBTOTAL</b>				340,00
2% Imprevistos				6,80
<b>TOTAL</b>				<b>346,80</b>

**MUEBLES Y ENSERES****Tabla 40: Muebles y Enseres**

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Escritorio	Unidad	2	150,00	300,00
Sillas	Unidad	2	80,00	160,00
<b>SUBTOTAL</b>				460,00
2% Imprevistos				9,20
<b>TOTAL</b>				<b>469,20</b>

**HERRAMIENTA TECNOLÓGICA****Tabla 41: Herramienta Tecnológica**

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Hosting Página Web	Unidad	1	300,00	300,00
Diseño Página Web	Unidad	1	2.000,00	2.000,00
Herramienta de almacenamiento	Unidad	1	250,00	250,00
<b>SUBTOTAL</b>				2.250,00
2% Imprevistos				51,00
<b>TOTAL</b>				<b>2.601,00</b>

### 5.1.2 Inversión en Activos Pre-Operacionales

**Tabla 42: Inversión en Activos Diferidos**

<b>COSTO</b>	<b>TOTAL USD.</b>
Mantenimiento Página Web	2.500,00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>2.500,00</b>

### AMORTIZACIÓN DE MANTENIMIENTO PÁGINA WEB

Es la pérdida de valor de un activo financiero por medio de su pago, es aplicable para los activos diferidos, es decir los activos intangibles que constituyen parte integrante del Plan de Marketing Estratégico. Por lo tanto consiste en ir dando de baja al activo diferido de acuerdo a la norma de contabilidad.

**Tabla 43: Amortización**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>COSTO</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>AÑOS</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Mantenimiento Página Web	2500,00	20%	5	500
<b>TOTAL</b>				<b>500,00</b>

### 5.1.3 Capital de trabajo

El capital de trabajo es la capacidad que tiene la organización para llevar a cabo su gestión en el corto plazo. Puede ser calculado como el excedente entre los activos corrientes sobre los pasivos corrientes.

El capital de trabajo se encuentra formado por los siguientes rubros:

**Tabla 44: Capital de Trabajo**

CONCEPTO	VALOR MENSUAL USD.	VALOR ANUAL USD.
<b>COSTOS DIRECTOS</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>		
Gastos Administrativos	2.141,06	25.692,70
Gastos de Marketing	798,75	9.585,00
<b>TOTAL</b>	<b>2.939,81</b>	<b>35.277,70</b>
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>2.939,81</b>	<b>35.277,70</b>

#### 5.1.4 Financiamiento

Se refiere al conjunto de acciones, trámites y demás actividades destinadas a la obtención de los fondos necesarios para financiar la inversión; por lo general se refiere a la obtención de préstamos. (Urbina, 2003) La estructura de las fuentes de financiamiento está dada por recursos propios y de terceros, los mismos que permiten financiar las operaciones para el funcionamiento de la empresa. (Sapag Chain & Sapag Chain, 2003)

#### FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

Para la presente investigación de comercialización del servicio de selección de cargos operativos se financiara con recursos propios de la Firma Consultora Hunter and Hunter Group. Por lo tanto, la empresa correrá el riesgo total de invertir el valor de 12.595,11 dólares americanos en el proyecto en estudio.

## 5.2 ESTIMACIÓN DE GASTOS

### 5.2.1 Gasto Administración

Se encuentran constituidos por aquellos rubros que se deben incurrir para el funcionamiento de las actividades administrativas globales de una empresa, es decir la operación general de la empresa.

### SUELDOS

Se conoce como la retribución económica que obtiene la persona de manera periódica, por su desempeño laboral en un cargo específico en la empresa.

**Tabla 45: Sueldos Personal**

<b>Cargo:</b>	<b>Consultor Senior</b>	
<b>Número de ocupantes:</b>	<b>1</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>AL MES</b>	<b>AL AÑO</b>
Sueldo Base	\$ 850,00	\$ 10.200,00
Décimo Tercero	\$ 70,83	\$ 850,00
Décimo Cuarto	\$ 29,50	\$ 354,00
Fondos de Reserva	\$ 70,81	\$ 849,66
Vacaciones	\$ 35,42	\$ 425,00
Aporte Patronal	\$ 103,28	\$ 1.239,30
<b>TOTAL COSTO REAL</b>	<b>\$ 1.159,83</b>	<b>\$ 13.917,96</b>

<b>Cargo:</b>	<b>Consultor Junior</b>	
<b>Número de ocupantes:</b>	<b>1</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>AL MES</b>	<b>AL AÑO</b>
Sueldo Base	\$ 500,00	\$ 6.000,00
Décimo Tercero	\$ 41,67	\$ 500,00
Décimo Cuarto	\$ 29,50	\$ 354,00
Fondos de Reserva	\$ 41,65	\$ 499,80
Vacaciones	\$ 20,83	\$ 250,00
Aporte Patronal	\$ 60,75	\$ 729,00
<b>TOTAL COSTO REAL</b>	<b>\$ 694,40</b>	<b>\$ 8.332,80</b>

Los sueldos de los colaboradores antes mencionados incrementarán en un 10 % anual sobre su sueldo base.

## SERVICIOS BÁSICOS

En el Plan de Marketing Estratégico son indispensables los Servicios Básicos para apoyar los procesos de la provisión de cargos operativos, como: agua potable, energía eléctrica, teléfono, el monto que implica este rubro es de **1.003,68 USD**, anuales.

Los servicios básicos sufrirían un incremento anual igual al porcentaje de la inflación nacional.

**Tabla 46: Servicios Básicos**

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD SEMESTRAL	CANTIDAD ANUAL	COSTO SEMESTRAL	COSTO ANUAL
Agua potable	m <sup>3</sup>	360	720	60,00	120,00
Luz Eléctrica	Kilowatts	1.500	3.000	180,00	360,00
Teléfono	Minutos	3.000	6.000	120,00	240,00
Internet	kb	7.200	14.400	132,00	264,00
SUBTOTAL				492,00	984,00
2% Imprevistos				9,84	19,68
<b>TOTAL</b>				<b>501,84</b>	<b>1.003,68</b>

## DEPRECIACIÓN

Estimación del desgaste o pérdida del valor que sufre un activo fijo por su utilización en la actividad productiva, por el paso del tiempo o por la aparición de métodos de producción más eficientes.

La Depreciación no implica una salida de dinero efectivo de la empresa ya que es una cuenta de reserva para dar de baja un activo fijo y poder ser substituido por otro cuando haya cumplido la vida útil.

**Tabla 47: Depreciación de los Activos Fijos**

CONCEPTO	VALOR	%	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN ANUAL
Adecuaciones y Construcciones	561,00	5,00%	20	28,05
Equipos de Computación	3.177,30	33,33%	3	1.058,99
Equipos de Oficina	346,80	10,00%	10	34,68
Muebles y Enseres	469,20	10,00%	10	46,92
Herramienta Tecnológica	1.377,00	33,33%	3	866,91
<b>TOTAL</b>				<b>2.035,56</b>

#### **SUMINISTROS DE OFICINA**

Representa el rubro anual para materiales de oficinas de uso diario y que permite la normal gestión de los colaboradores. El rubro estimado para el año es de **USD. 247.25 dólares americanos.**

El presupuesto dispuesto para suministros de oficina sufriría un incremento anual igual al porcentaje de la inflación.

#### **LICENCIA DE HERRAMIENTA TECNOLÓGICA**

Representa el rubro anual para el pago de licencia de hosting web y sistema de almacenamiento de información en línea. El rubro estimado a partir del año es de **USD. 569.14 dólares americanos.**

El presupuesto dispuesto para el pago de licencias sufriría un incremento anual igual al porcentaje de la inflación.

## REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO

Este valor está dado en función de los activos fijos que dispone la empresa HUNTER & HUNTER GROUP para la provisión de cargos operativos

**Tabla 48: Reparación y Mantenimiento**

CONCEPTO	INVERSIÓN TOTAL	PORCENTAJE ANUAL	VALOR SEMESTRAL	VALOR ANUAL
Adecuaciones	561,00	4%	11,22	22,44
Equipos de Computación	3.177,30	2%	31,77	63,55
Equipos de Oficina	346,80	2%	3,47	6,94
Muebles y Enseres	469,20	2%	4,69	9,38
Subtotal				102,31
2% Imprevistos				2,05
<b>TOTAL</b>				<b>104,35</b>

## SEGUROS

El bienestar y la garantía de la inversión en activos fijos son medidas que se deben tomar con la contratación de seguros para prevenir siniestros, de una manera se garantiza la continuidad de la actividad de la provisión de cargos operativos a los clientes.

**Tabla 49: Seguros**

CONCEPTO	VALOR INICIAL	%	SEGURO SEMESTRAL	SEGURO ANUAL
Adecuaciones	561,00	0,25%	0,70	1,40
Equipos de Computación	3.177,30	1,50%	23,83	47,66
Equipos de Oficina	346,80	0,25%	0,43	0,87
Muebles y Enseres	469,20	0,25%	0,59	1,17
<b>TOTAL</b>			<b>25,55</b>	<b>51,10</b>

### 5.2.2 Gasto de Marketing

Se encuentran constituidos por aquellos rubros que conforman los costos por implementar las estrategias determinadas en el Plan Estratégico de Marketing

A continuación se detalla el presupuesto de Marketing.

**Tabla 50: Matriz de Presupuesto de Promoción - Al Año 2015**

PROMOCIÓN	DETALLE	PRESUPUESTO
MARKETING DIRECTO	Telemarketing (llamadas telefónicas móviles)	\$ 720
	Servicios de mailing	\$ 260
MARKETING DIGITAL	Redes Sociales	\$ -
VENTA PERSONAL	Movilización Consultor	\$ 1.800
	Tarjetas de Presentación Consultor	\$ 75
RELACIÓN PÚBLICA	Estands o Islas	\$ 200
	Contratos de Espacios en Eventos	\$ 1.200
	Artículo Noticioso en Revista	\$ 1.350
	Participar en eventos y proyectos de Responsabilidad Social	\$ -
PROMOCIÓN	Impulsaciones y entrega de boletines	\$ 2.000
PUBLICIDAD	Vallas publicitarias	\$ 1.500
	Pautaje en radio	\$ 480
<b>TOTAL ESTIMADO PRESUPUESTO DE PROMOCIÓN</b>		<b>\$ 9.585</b>



El presupuesto anteriormente señalado está sujeto a un incremento anual con relación a la tasa de inflación.

### 5.3 ESTIMACIÓN DE COSTOS

La determinación del costo está dada por la operación matemática de dividir el costo total para el número de unidades producidas en un período, en este caso durante el número de procesos de selección de cargos operativos estimados para el año.

Los Costos Totales establecidos para el primer año se detallan a continuación.

**Tabla 51: Costos del Servicio para el Año 1**

<b>RUBROS</b>	<b>COSTOS</b>
Gasto de Amortización Activo Pre-Operacional	\$ 500,00
Gastos Administrativos	\$ 25.692,70
Gastos Marketing	\$ 9.585,00
<b>Costo Total</b>	<b>\$ 35.777,70</b>
<b>Número de Cliente Cargo Operativo</b>	80
<b>Costo por Cliente Cargo Operativo</b>	\$ 447,22

**Tabla 52: Costos del servicio proyectados para 5 años de vida útil del plan de marketing estratégico - Año: 2.015 - 2.019**

<b>RUBROS</b>	<b>AÑOS</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Amortización	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Gasto Administrativo	25692,70	28535,86	31053,89	33819,14	36856,15
Gasto Marketing	9585,00	9918,56	10263,72	10620,90	10990,51
<b>Costo total</b>	<b>35777,70</b>	<b>38954,42</b>	<b>41817,62</b>	<b>44940,04</b>	<b>48346,66</b>
<b>Número de Cliente Cargo Operativo</b>	80	88	96	105	115
<b>Costo por Cliente Cargo Operativo</b>	447,22	442,66	435,60	428,00	420,41

#### 5.4 PRESUPUESTO DE INGRESOS

Es la planificación de la empresa en proyección al comportamiento en cinco años del flujo de efectivo, por concepto de las ventas, es decir que los ingresos son provenientes de provisión de cargos operativos.

##### **INGRESOS POR VENTAS.**

Los ingresos están dados por las operaciones que realiza la empresa, esto es cuantificable en un período de tiempo, está relacionado directamente con el volumen de ventas.

##### **PRECIO DE VENTA.**

Para establecer el precio de venta de provisión de cargos operativos es necesario analizar el mercado y conocer rangos de precios manejados por las demás Firmas Consultoras.

Sin embargo para el actual análisis hemos tomado el honorario de 0.9 sobre una remuneración promedio de un cargo operativo equivalente a USD 700 dólares americanos.

El honorario de 0.9 es tomado de la Tabla de Precios dispuesto en el Plan de Marketing (Precio).

**Tabla 53: Presupuesto de ingresos proyectado años: 2015 – 2019**

VENTAS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Número de Cliente	80	88	96	105	115
Cargo Operativo					
Honorario	\$ 630,00	\$ 651,92	\$ 674,61	\$ 698,09	\$ 722,38
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 50.400,00</b>	<b>\$ 54.936,00</b>	<b>\$ 59.880,24</b>	<b>\$ 65.269,46</b>	<b>\$ 71.143,71</b>

## 5.5 EVALUACIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA

La evaluación de Plan de Marketing Estratégico permite una medición del nivel de utilidad que obtiene dicho empresario como justo rédito al riesgo de utilizar sus recursos económicos en la alternativa de inversión elegida.

Los beneficios de la evaluación de Plan de Marketing Estratégico permitirán determinar si es factible o no, es decir que por medios matemáticos, financieros facilitará analizar las proyecciones para la toma de decisiones, ya que permitirá evitar posibles desviaciones y problemas a largo plazo. De esta manera se mide una mayor rentabilidad de los recursos al poner en marcha el Plan de Marketing Estratégico con relación a los intereses que percibiría por parte de la banca.

Las técnicas utilizadas cuando la inversión produce ingreso por sí misma, es decir que permite medir por medio de los indicadores financieros tales como: Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

### 5.5.1 Estado de Situación Inicial

Este balance se realiza al constituirse una sociedad y contendrá la representación de las aportaciones realizadas por los socios.

Está constituido en forma ordenada por todas las cuentas contables de la empresa al momento de comenzar el ciclo contable, es decir se encuentra conformada por cuentas de activo, pasivo y patrimonio de este modo permitirá establecer la situación financiera de la empresa.

**Tabla 54: Estado de Situación Inicial – Año 215**

<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS</b>	
<b>Activo Disponible</b>		<b>Pasivo a largo plazo</b>	
Caja Bancos	2.939,81		
		<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0,00</b>
<b>Activo Fijo</b>			
Adecuaciones y Construcciones	561,00	<b>PATRIMONIO</b>	
		Capital Social	<b>12.597,11</b>
Equipos de Computación	3.177,30		
Equipos de Oficina	346,80		
Muebles y Enseres	469,20		
Herramienta Tecnológica	2.601,00		
<b>Activo Diferido</b>			
Mantenimiento Página Web	2500,00		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>12.597,11</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>12.597,11</b>

Los resultados en el análisis del estado de situación inicial evidencia que el valor por activos corresponde a **12.597,11 USD**, mientras que entre pasivos y recursos propios correspondientes al patrimonio es de **12.597,11 USD**.

### 5.5.2 Estado de Resultado

Es el documento contable que corresponde al análisis o al detalle de las cifras y datos provenientes del ejercicio económico de la empresa durante un período determinado.

Este instrumento contable permite determinar la utilidad neta del ejercicio económico de la empresa, así como también los sueldos y utilidades de los trabajadores, y los impuestos establecidos por la ley tributaria que debe cumplir la organización.

**Tabla 55: Estado de resultados proyectado Años: 2015 – 2019 en dólares**

RUBROS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ingresos	50.400,00	54.936,00	59.880,24	65.269,46	71.143,71
- Costos de producción	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>= UTILIDAD BRUTA</b>	<b>50.400,00</b>	<b>54.936,00</b>	<b>59.880,24</b>	<b>65.269,46</b>	<b>71.143,71</b>
- Gastos de Administración	25.692,70	28.535,86	31.053,89	33.819,14	36.856,15
- Gastos de Marketing	9.585,00	9.918,56	10.263,72	10.620,90	10.990,51
<b>= UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>15.122,30</b>	<b>16.481,58</b>	<b>18.562,62</b>	<b>20.829,42</b>	<b>23.297,05</b>
- Amortización Activo Pre Operacional	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
<b>= UTILIDAD ANTES de PARTICIPACIÓN</b>	<b>14.622,30</b>	<b>15.981,58</b>	<b>18.062,62</b>	<b>20.329,42</b>	<b>22.797,05</b>
- 15% de Participación Trabajadores	2.193,35	2.397,24	2.709,39	3.049,41	3.419,56
<b>= UTILIDAD ANTES de IMPUESTOS</b>	<b>12.428,96</b>	<b>13.584,35</b>	<b>15.353,23</b>	<b>17.280,01</b>	<b>19.377,49</b>
`22% Impuesto a la Renta	2.734,37	2.988,56	3.377,71	3.801,60	4.263,05
<b>= UTILIDAD NETA</b>	<b>9.694,59</b>	<b>10.595,79</b>	<b>11.975,52</b>	<b>13.478,41</b>	<b>15.114,44</b>

### **5.5.3 Flujo de Caja**

El flujo de caja es la expresión de una magnitud económica realizada de una cantidad por unidad de tiempo, es decir entrada o salida de fondos de caja.

El análisis financiero de este instrumento contable es importante por cuanto permite determinar el comportamiento de ingresos y egresos de la empresa, es decir el movimiento de efectivo.

**Tabla 56: Flujo de Caja del Inversionista**

<b>Años</b>	<b>Utilidad</b>	<b>Depreciación y</b>	<b>Capital</b>	<b>Valor</b>	<b>Inversión</b>	<b>Préstamo</b>	<b>Amortización del k</b>	<b>Flujo</b>
	<b>Neta</b>	<b>Amortización del Diferido (+)</b>	<b>de trabajo (+)</b>	<b>Residual (+)</b>	<b>(-)</b>	<b>(+)</b>	<b>(-)</b>	<b>de efectivo (=)</b>
0					12.595,11			-12.595,11
1	9.694,59	2.535,56						12.230,14
2	10.595,79	2.535,56						13.131,35
3	11.975,52	2.535,56						14.511,08
4	13.478,41	609,65			5.778,30			8.309,76
5	15.114,44	609,65	2.939,81					18.663,90

### 5.5.4 Valor Actual Neto

El Valor Actual Neto significa traer a valores de hoy los flujos futuros y se calculan sacando la diferencia entre todos los ingresos y los egresos o en su defecto el flujo neto de caja expresado en moneda actual a través de una tasa de descuento específica.

Por medio de este instrumento se podrá medir si existe riesgo o no al invertir en este Plan de Marketing Estratégico, lo que permitirá al accionista la toma de decisiones al momento de analizar el costo beneficio, es decir el Valor Actual Neto se obtiene descontando el flujo de ingresos netos del Plan de Marketing Estratégico, usando para ello la tasa de descuento que represente el costo de oportunidad de los recursos económicos que requiere el Plan de Marketing Estratégico.

Para la simulación del cálculo de la tasa de oportunidad se utilizará como variables las siguientes:

**Tabla 57: Tasa de Descuento**

$i = \text{tasa activa} + \text{tasa de riesgo país}$ $i = 9,11\% + 12,18\%$
<b><math>i = 21,29 \%</math></b>



**Tabla 58: Valor Actual Neto - en dólares**

<b>AÑOS</b>	<b>FLUJO</b>	<b>FLUJO ACTUALIZADO</b>
	<b>EFFECTIVO</b>	
0	-12.595,11	-12.595,11
1	12.230,14	10.083,39
2	13.131,35	8.926,05
3	14.511,08	8.132,51
4	8.309,76	3.839,62
5	18.663,90	7.110,13
<b>TOTAL</b>		<b>25.496,59</b>

### 5.5.5 Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno nos indica el porcentaje de rentabilidad que obtendrá el inversionista por la decisión de invertir en una alternativa de inversión seleccionada.

Por medio de este instrumento se puede evaluar el Plan de Marketing Estratégico ya que cuando la TIR es mayor que la tasa de oportunidad, el rendimiento que obtendrá el inversionista realizando la inversión es mayor que el que obtendrá en la mejor alternativa, por lo tanto conviene realizar la inversión.

<b>TIR</b>	<b>97,62%</b>
------------	---------------

Posterior al cálculo efectuado se reconoce que la Tasa Interna de Retorno equivale al 97.62% siendo mayor que la Tasa de Descuento equivalente al 21.29%, por lo tanto se determina la factibilidad favorable del proyecto.

Es importante mencionar que este proyecto posee las condiciones favorables al tener el respaldo de una empresa posicionada en el mercado, que consta con recursos propios, cartera de clientes y una imagen empresarial fuerte, adicionalmente márgenes de contribución amplios que es una generalidad en la industria; De tal motivo nos permite obtener un retorno interno de tal magnitud frente a la inversión que se efectúa a inicio del proyecto.

#### 5.5.6 Período de Recuperación de la Inversión

Este período está determinado por el tiempo que debe transcurrir para recuperar la inversión, es decir en donde el flujo acumulado se convierte en positivo a partir de ese momento la empresa contaría con los recursos para cubrir los egresos necesarios durante la vida útil del Plan de Marketing Estratégico.

**Tabla 59: Período de Recuperación de la Inversión**

AÑOS	FLUJO	FLUJO ACTUALIZADO	FLUJO ACUMULADO
	EFFECTIVO		
0	-12.595,11	-12.595,11	-12.595,11
1	12.230,14	10.083,39	-2.511,72
2	13.131,35	8.926,05	6.414,33
3	14.511,08	8.132,51	14.546,84
4	8.309,76	3.839,62	18.386,46
5	18.663,90	7.110,13	25.496,59

El presente Plan de Marketing Estratégico se recuperaría en el segundo año de su puesta en marcha por la empresa Hunter and Hunter Group.

### 5.5.7 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio se produce cuando el ingreso total por volumen de ventas es igual a los costos totales en que incurre la empresa. A partir de ese punto, el incremento de las ventas origina un beneficio, mientras que por debajo de ese punto, el producto ocasiona pérdidas.

Matemáticamente para la determinación del punto de equilibrio se tiene la siguiente fórmula:

**1) Punto de Equilibrio en Valores** = Total de Gastos Operacionales

**2) Punto de Equilibrio en Unidades** = Total de Gastos Operacional/ Precio Promedio Unitario

**Tabla 60: Punto de Equilibrio**

TABLA DE PUNTO DE EQUILIBRIO						
Del 2015-2019						
VALORADO EN USD AMERICANOS						
RUBROS		2015	2016	2017	2018	2019
<b>COSTOS FIJOS</b>						
Sueldos y Salarios	\$	22.250,76	\$ 24.475,84	\$ 26.923,42	\$ 29.615,76	\$ 32.577,34
Servicios Básicos	\$	1.003,68	\$ 1.038,61	\$ 1.074,75	\$ 1.112,15	\$ 1.150,86
Depreciación	\$	2.035,56	\$ 2.035,56	\$ 2.035,56	\$ 2.035,56	\$ 2.035,56
Suministros de Oficinas	\$	247,25	\$ 255,85	\$ 264,76	\$ 273,97	\$ 283,50
Licencias de Herramienta Tecnológica	\$	-	\$ 569,14	\$ 588,95	\$ 609,44	\$ 630,65
Mantenimiento y Reparaciones	\$	104,35	\$ 107,98	\$ 111,74	\$ 115,63	\$ 119,65
Seguros	\$	51,10	\$ 52,88	\$ 54,72	\$ 56,62	\$ 58,60
Comunicaciones/ Promoción	\$	9.585,00	\$ 9.918,56	\$ 10.263,72	\$ 10.620,90	\$ 10.990,51
Amortización	\$	500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>\$</b>	<b>35.777,70</b>	<b>\$ 38.954,42</b>	<b>\$ 41.817,62</b>	<b>\$ 44.940,04</b>	<b>\$ 48.346,66</b>
		2015	2016	2017	2018	2019
<b>PROMEDIO VALOR VENTA UNITARIO</b>	<b>\$</b>	<b>630,00</b>	<b>\$ 651,92</b>	<b>\$ 674,61</b>	<b>\$ 698,09</b>	<b>\$ 722,38</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES</b>		<b>57</b>	<b>60</b>	<b>62</b>	<b>64</b>	<b>67</b>

## **RELACIÓN COSTO BENEFICIO.**

El análisis de costo-beneficio es una técnica importante dentro del ámbito de la teoría de la decisión. Pretende determinar la conveniencia de un proyecto mediante la enumeración y valoración posterior en términos monetarios de todos los costes y beneficios derivados directa e indirectamente de dicho proyecto. (Sapag Chain & Sapag Chain, 2003)

Este método se aplica a obras sociales, Plan de Marketing Estratégico colectivos o individuales, empresas privadas, planes de negocios, etc., prestando atención a la importancia y cuantificación de sus consecuencias sociales y/o económicas.

Para el cálculo respectivo se utilizará la siguiente formula:

**R (C/B) = SUMATORIA (Flujos generados por Plan de Marketing Estratégico / inversión [egresos])**

**Tabla 61: Relación costo beneficio - Escenario moderado**

<b>RELACIÓN COSTO / BENEFICIO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>SUMATORIA</b>
<b>Ingresos proyectados</b>	\$ 50.400,00	\$ 54.936,00	\$ 59.880,24	\$ 65.269,46	\$ 71.143,71	\$ 301.629,41
<b>Costos de Comercialización</b>	\$ 35.777,70	\$ 38.954,42	\$ 41.817,62	\$ 44.940,04	\$ 48.346,66	\$ 209.863,43

<b>R =B/C</b>	<b>1,44</b>
---------------	-------------

**Análisis:**

B/C > 1 implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces es viable. Por cada dólar invertido, la empresa HUNTER & HUNTER GROUP obtiene \$ 0.44 centavos de ganancia.

## **6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 CONCLUSIONES**

- Las principales mejoras en el proceso de selección que generarán valor agregado al cliente, están direccionadas a optimizar dos aspectos fundamentales: el primer aspecto a optimizar mediante una herramienta tecnológica la búsqueda y reclutamiento de perfiles, en el cual se priorizará la implementación de una página web que permita consolidar una base de hojas de vida de profesionales, estudiantes, egresados, personas sin experiencia profesional, entre otras; como segundo aspecto se incluiría nuevas herramientas de evaluación que permitan su modificación y personalización bajo las necesidades del cliente.
- Reconociendo las mejoras en el proceso de búsqueda y selección que se determinará para cargos operativos, a continuación identificamos el valor agregado que representa estas mejoras.
  1. Brindar un mayor número de opciones de candidatos alineados a las necesidades del cliente.
  2. Disponer del grupo de candidatos potenciales en un tiempo menor.

3. Realizar evaluaciones específicas para cada cliente, identificando el probable comportamiento y conocimiento del candidato para la gestión real del cargo en búsqueda, lo que permita al cliente poseer mayor información que influya en la toma de decisión final.
- Los clientes de la Firma Consultora Hunter and Hunter Group percibirán este valor agregado como:
    1. Reducción de tiempos en los procesos de selección de cargos operativos del cliente.
    2. Optimización de los tiempos y actividades de los colaboradores de talento humano de la empresa cliente.
    3. Obtener un servicio especializado que le permita recibir la mejor oferta de candidatos alineados a las necesidades reales del cliente.
    4. Conocer un escenario real (generalidades de formación académica, promedio de edad, género o remuneración, experiencia, competencias, etc.) de la oferta de candidatos que están actualmente en el mercado.
    5. Optimizar recursos económicos al vincular profesionales competentes, optimizar tiempos de los colaboradores de su área de RRHH y cubrir oportunamente las vacantes de la organización.



- La evolución de las nuevas tecnologías y sus variada y flexible aplicación para aproximar e interactuar con una cantidad mayor de personas es una de las premisas que originó la idea de crear una nueva página en internet dedicada a reclutamiento de personal operativo por parte de HUNTER & HUNTER GROUP.
- Para la determinación de precios menores para el servicio de selección de cargos operativos, se ha definido una tabla de precios en relación al número de cargos a buscar. A continuación se detalla la tabla:

HONORARIO	NÚMERO DE CARGOS A SELECCIONAR
0,9	DE 16 EN ADELANTE
1	11 A 15
1,2	6 A 10
1,3	MENOR A 5

De igual manera el precio está sujeto a un honorario determinado por la Firma Consultora sobre el paquete remunerativo que la empresa cliente esté dispuesta a pagar para el cargo en búsqueda. Mencionamos un ejemplo: la firma Consultora establece un honorario de 1.2 sobre la remuneración integral del cargo que se encuentra en búsqueda, y la empresa cliente por la misma posición está dispuesta a ofrecer una remuneración de \$900, por lo tanto efectuamos el cálculo respectivo (1 cargo x 1.2 de honorario x 900 remuneración dispuesta para la posición) y obtenemos el precio a cobrar al cliente, que para el ejemplo señalado corresponde a: \$1.080.

Es importante mencionar que para la elaboración de la tabla de honorarios antes detallada, se ha efectuado un estudio de mercado que nos permita identificar

valores u honorarios que cobran empresas competidoras por servicios similares, adicionalmente se evaluó un estimado de ganancia que resulte atractivo para la Firma Consultora al brindar su servicio.

- Posterior al análisis financiero se ha determinado el Valor Actual Neto del proyecto de cinco años en 25.496,59 dólares americanos, donde podemos identificar que la inversión efectuada por la empresa se recuperaría en el segundo año de puesto en marcha el proyecto. De igual manera se ha obtenido una Tasa Interna de Retorno equivalente a 97.62%, tasa que refleja un valor mayor que la Tasa de Descuento equivalente a 21.29%, por lo tanto se determina la factibilidad favorable del proyecto y que la empresa recibirá mayores réditos económicos participando en este proyecto que en recursos de inversión financiera tradicional.
- La inversión está dada por los activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo, para el inicio de la ejecución del Plan de Marketing Estratégico es necesario invertir en Activos Fijos: 7.155,30 USD, Activo Diferido 2.500,00 USD y, en Capital de Trabajo: 2.939,81 USD, por lo tanto la inversión total del Plan de Marketing Estratégico es de **12.595,11 USD**, la misma que se encuentra financiada en su totalidad por recursos propios.
- Los resultados en el análisis del estado de situación inicial evidencia que el valor por activos corresponde a **12.595,11 USD**, mientras que pasivos y recursos propios corresponden al patrimonio es de **12.595,11 USD**.
- Como resultado del plan estratégico de marketing, se ha evidenciado un inadecuado manejo en la promoción y publicidad tanto de la Firma Consultora

como de los servicios que esta ofrece, por tal motivo se ha definido un número determinado de estrategias y tácticas que tendrán un costo en su ejecución equivalente a 9.585 USD en el primer año.

- El punto de equilibrio permite determinar el valor económico o número de unidades que la empresa debería comercializar para cubrir sus costos y gastos y a partir de este generar ganancias, para el actual estudio este punto de equilibrio en unidades se determinó en 57 procesos de selección de cargos operativos para el primer año.
- Posterior al cálculo de la relación entre costo-beneficio, podemos identificar que la Firma Consultora ganaría 0,44 centavos de dólar por cada dólar invertido en el actual proyecto.

## 6.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Firma Consultora Hunter and Hunter Group dar cumplimiento a lo propuesto en este proyecto.
- Realizar trimestralmente el monitoreo y control de las estrategias y recursos definidos para la promoción y publicidad del nuevo servicio de selección de cargos operativos, esto en base a la matriz de control de promoción establecida en el capítulo cuarto.

- Gestionar una óptima comunicación interna que permita generalizar a todos los colaboradores de Hunter and Hunter Group los objetivos trazados tanto para la nueva línea de acción como para la empresa.
- Mantener personal altamente capacitado y competente que garanticen la calidad del servicio y el compromiso por alcanzar los resultados esperados.
- Efectuar periódicamente un benchmarking de las empresas competidoras de Hunter and Hunter Group, de tal manera reconocer la situación actual de precios por servicios de consultoría similares a los de la Firma Consultora.
- Enfatizar la fidelización de clientes basándose en mantener relaciones amistosas entre los Gerentes de la Firma Consultora y las responsables del departamento de Talento Humano de los clientes.

## REFERENCIAS

1. Asamblea Constituyente. (2008). *Constitucion de la Republica del Ecuador*. Montecristi: Asamblea Nacional Constituyente.
2. Asociacion de Gestion Humana del Ecuador - ADGHE. (2015). *Quienes somos?* Recuperado el 02 de mayo de 2015, de <http://www.adghe.com/quienes-somos/>
3. Ayestaran, R. (2012). *Planificación estratégica y gestión de publicidad*. . Madrid España: ESIC Editorial.
4. Ayestaran, R., & Sebastián, B. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad*. Quito: ESIC Editorial.
5. Banco Central del Ecuador. (2015). *EMBI*.
6. Banco Central del Ecuador. (30 de Septiembre de 2015). *Indicadores financieros y económicos*. Obtenido de [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
7. Berbel Giménez, G. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona España.: Editorial UOC. .
8. Berbel, G. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. . Madrid España: Editorial UOC.
9. Bretones, F. D., & Mañas, M. A. (2008). *Psicología de los grupos y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide.
10. CanalCv. (2015 ). *Canal trabajo*. . Obtenido de El teletrabajo de nuevo a estudio. : <http://www.canaltrabajo.com/el-teletrabajo-de-nuevo-estudio>
11. Costa J. (2010). *La Comunicación*. Barcelona: Costa punto com.
12. Díaz Pelayo, C. A., & Cavazos Arroyo, J. (2014). *Investigación de mercados para pequeñas y medianas empresas*. México.: Editorial Universitaria.
13. *Ecuador en cifras* . (30 de septiembre de 2014). Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Empleo\\_junio\\_2014/15Anios/201406\\_EnemduPresentacion\\_15anios.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Empleo_junio_2014/15Anios/201406_EnemduPresentacion_15anios.pdf)

14. ENEMDU. (2014). Obtenido de Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo : [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=92&Itemid=57](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=92&Itemid=57)
15. Ferrell, O. (2006). *Estrategia de Marketing*. México: CENGAGE Learning.
16. Fred, D. (2008). *La Gerencia Estratégica*. México: Editorial Legis.
17. Gámez Gastélum, R. (2012). *Comunicación y Cultura Organizacional en Empresas Chinas y Japonesas*. Obtenido de Edición electrónica gratuita.: [www.eumed.net/libros/2007a/221/](http://www.eumed.net/libros/2007a/221/)
18. Herrscher E. (2009 ). *Administración aprender y actuar* . Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
19. INEC. (diciembre de 2014). Obtenido de Ecuador en cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Empleo-Diciembre/Nuevo\\_Marco\\_Conceptual/Informe\\_Ejecutivo-Dic\\_2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Empleo-Diciembre/Nuevo_Marco_Conceptual/Informe_Ejecutivo-Dic_2014.pdf)
20. Infoempleo . (2015). Recuperado el 05 de mayo de 2015, de Empleos: <http://www.infoempleo.com/>
21. Jerez, J. L., & García Mendoza, Á. (2010). *Marketing internacional para la expansión de la empresa*. Madrid España: ESIC Editorial.
22. Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global* (12da. ed.). México: McGraw-Hill.
23. Kotler, P. (2003). *Nuevas técnicas para hallar ideas innovadoras*. Madrid: Editorial Trias.
24. Kotler, P. (2004). *Marketing*. Madrid España: Pearson Prentice Hall.
25. Kotler, P. (2010). *Fundamentos de Marketing*. México: Edición Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
26. Kotler, P., & Armstrong, G. (2005). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educacion.
27. Martínez Coll, J., & Vargas Hernández, J. (2010). *La cutlurocracia organizacional en Mèxico*. Mèxico.
28. Matilla i Serrano, K. (2011). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona España: Editorial UOC.
29. Matilla, K. (2009). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Editorial UOC.

30. Montes Alonso, M. J., & González Rodríguez, P. (2010). *Selección de Personal*. Ideas propias Editorial S.L.
31. Muñoz, O., & Monroy del Castillo, R. (2013). *Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores*. Bogotá, Colombia. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v26n47/v26n47a11.pdf>
32. Navarro, E. (20 de agosto de 2010). *Reclutamiento y selección de personal a través de internet*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/reclutamiento-seleccion-personal-a-traves-internet/>
33. Nebot, M. J. (2010). *La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas*. Madrid España: FC Editorial.
34. Pérez, A. .. (2008). *Estrategias de Comunicación*. Barcelona España: Editorial Ariel .
35. Pérez, A. (2008). *Estrategias de Comunicación*. Barcelona España: Editorial Ariel.
36. Plan Nacional 2013-2017. (30 de julio de 2014). *Buen vivir*. Obtenido de [www.buenvivir.gob.ec](http://www.buenvivir.gob.ec)
37. Porter, M. (2003). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Editorial Deusto.
38. Ramos, M. d., Yaguez, M., & Jurado, P. (2010). *Guía práctica de economía de la empresa II: áreas de gestión y producción: teorías y ejercicios*. Barcelona España: Edicions Universitat Barcelona.
39. Robertis., D. (2003). *Fundamentos del trabajo social: ética y metodología*. Valencia España: Universidad de Valencia .
40. Ruiz J. (2008 ). *Sociología de las Organizaciones Complejas* . Madrid: Universidad de Deusto .
41. Sainz, J. M. (2010). *El plan de marketing de la Pyme*. ESIC. Editorial.
42. Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2003). *Preparación y evaluación de proyectos* (4ta. ed.). México: McGraw Hill Interamericana.
43. TMP World Wide. (2015). Recuperado el 05 de mayo de 2015, de Selección de personal: <http://www.tmpw.co.uk/>;
44. Urbina, B. (2003). *“Preparación y Formulación de proyectos”*. Bogota: Ed. Norma.
45. Villacis B. (2014). Obtenido de Situación del Mercado Laboral SEGUNDO Semestre 2014 y Perspectivas 2015: Ecuador, Colombia y Perú2014: <http://byronvillacis.org/2015/01/17/situacion-del-mercado-laboral-segundo-semester-2014-y-perspectivas-2015-ecuador-colombia-y-peru/>

46. Webadicto.net. (2015). *Las 10 Mejores Páginas para Buscar Trabajo en Internet*.  
Obtenido de Webadicto.net: <http://webadicto.net/post/Las-10-Mejores-Paginas-Para-Buscar-Trabajo>
47. WESTON, B. (2006). *Gerencia Financiera*. Bogotá: Norma.
48. Worldwide, T. (2014). Obtenido de <http://www.tmpw.co.uk/>



# ANEXOS

**Anexo 1: Modelo de la Encuesta**

**CUESTIONARIO APLICADO EN LA INVESTIGACIÓN  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**Tema: “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LANZAR LA LÍNEA DE NEGOCIO DE RECLUTAMIENTO DE CARGOS OPERATIVOS EN LA EMPRESA HUNTER&HUNTER CONSULTORES”**

*ENTREVISTAS A JEFES DE RECURSOS HUMANOS DE EMPRESAS QUE SON CLIENTES DE HUNTER&HUNTER CONSULTORES*

**Objetivo:** Establecer las ventajas que conlleva el reclutamiento de personal con el uso de la tecnología en relación a costos, manejo de información en relación a los medios tradicionales.

1. ¿De qué manera está reclutando personal para la empresa en la que colabora?
2. ¿Cuál es la razón o motivo por el cual su empresa opta por contratar servicios externos para el reclutamiento y selección de cargos operativos?
3. ¿Qué cargo o cargos operativos buscan con mayor frecuencia?
4. ¿Qué tipo de pruebas posteriores a la selecciones del candidato se toma en cuenta en su empresa?
5. ¿Considera que el empleo de una aplicación informática a través del sitio Web propio o el de un sitio dedicado para el reclutamiento de personal contribuiría a reducir los costes de los procesos de captación en su empresa?
6. ¿Qué le gustaría que se considere en la página web de Hunter en cuanto a la selección y reclutamiento de hojas de vida de potenciales candidatos?

**CUESTIONARIO APLICADO EN LA INVESTIGACIÓN  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**Tema: “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LANZAR LA LÍNEA DE NEGOCIO DE RECLUTAMIENTO DE CARGOS OPERATIVOS EN LA EMPRESA HUNTER&HUNTER CONSULTORES”**

***ENTREVISTAS A EXPERTOS***

**Objetivo:** Mejorar el servicio actual que ofrece Hunter a su clientes corporativos a través de una base de datos más amplia de datos.

- 1) Considera que la selección de personal mediante una página web ofrece ventajas ofrece sobre los procedimientos tradicionales?
- 2) ¿Qué diferencia existe entre sitio web empresarial y sitio para búsqueda de personal a través de un sitio que sería usado como base de datos de currículo de los aspirantes?, ¿Se puede utilizar un mismo sitio para promocionar ambas cosas?
- 3) ¿Qué opina usted respecto al uso de las TICS (internet) para la búsqueda de personal de perfil como: visitantes médicos (industria farmacéuticas), vendedores (industria de consumo masivo), informáticos o tecnológicos (industria de tecnología o industriales), guardias para la industria de seguridad, asistentes ejecutivos, personas bilingües, etc., por intermedio de páginas web de las empresas especializadas?
- 4) ¿Qué características debe disponer una página web de una empresa que presta servicios de provisión de personal a nivel operativo; para que sea más eficiente y amigable a los posibles usuarios?